



**RENAULT**

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2005

## **1 Renault et le Groupe** p. 3

- 1.1 Présentation de Renault et du Groupe p. 4
- 1.2 Les facteurs de risques p. 18
- 1.3 L'alliance Renault-Nissan p. 19

## **2 Les performances** p. 39

- 2.1 Performances économiques p. 40
- 2.2 Performances sociales p. 55
- 2.3 Performances environnementales p. 69
- 2.4 Politique de Recherche et Développement p. 84
- 2.5 Actions sociétales p. 87
- 2.6 Tableau des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux p. 97

## **3 Renault Contrat 2009** p. 103

- 3.1 Les trois engagements de Renault Contrat 2009 p. 104
- 3.2 Objectif de progression du dividende p. 105
- 3.3 Une offensive produit inédite dans l'histoire de Renault p. 105
- 3.4 Parmi les trois meilleurs mondiaux en émissions de CO<sub>2</sub> p. 106
- 3.5 Les ressources mobilisées pour la réussite du Plan p. 107
- 3.6 Un management transversal, piloté pour les clients et par le profit p. 107

## **4 Informations prévisionnelles** p. 109

- 4.1 Hypothèses macroéconomiques p. 110
- 4.2 Hypothèses internes à la Société p. 110
- 4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations prévisionnelles p. 112

## **5 Gouvernement d'entreprise** p. 113

- 5.1 Le Conseil d'administration p. 114
- 5.2 Les organes de Direction au 1<sup>er</sup> janvier 2006 p. 124
- 5.3 Le contrôle des comptes p. 126
- 5.4 Intérêt des dirigeants p. 127

## **6 Gestion des risques** p. 133

- 6.1 Les différents risques p. 134
- 6.2 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce p. 145
- 6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président p. 152

## **7 Renault et ses actionnaires** p. 153

- 7.1 Renseignements à caractère général p. 154
- 7.2 Renseignements à caractère général concernant le capital p. 155
- 7.3 Marché des titres de Renault p. 159
- 7.4 Politique d'information p. 162

## **8 Les comptes consolidés** p. 165

- 8.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés p. 166
- 8.2 Comptes consolidés p. 167

## **9 Assemblée générale mixte du 4 mai 2006** p. 233

- 9.1 Présentation des résolutions p. 234
- 9.2 Textes des résolutions p. 237

## **10 Informations complémentaires** p. 243

- 10.1 Informations historiques sur les exercices 2003 et 2004 p. 244
- 10.2 Règles et procédures internes p. 244
- 10.3 Annexes sur l'environnement p. 250
- 10.4 Responsable du Document de référence p. 257
- 10.5 Table de concordance p. 258
- 10.6 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : tableau de correspondance p. 260

# Document de référence 2005



**RENAULT**



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 13/03/2006, sous le n° de dépôt 06-0124, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des Marchés Financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.



# 1 Renault et le Groupe

## **1.1 Présentation de Renault et du Groupe** p. 4

1.1.1 Chiffres clés p. 4

1.1.2 Historique et faits marquants p. 5

1.1.3 Principales activités du Groupe p. 6

1.1.4 Renseignements sur les principales filiales  
et organigramme détaillé du Groupe p. 14

## **1.2 Les facteurs de risques** p. 18

## **1.3 L'alliance Renault-Nissan** p. 19

1.3.1 Les objectifs de l'Alliance p. 19

1.3.2 Mode de fonctionnement de l'Alliance p. 22

1.3.3 Évolution des projets de l'Alliance p. 25

1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2005 p. 30

1.3.5 Performance commerciale globale  
et indicateurs financiers de l'Alliance p. 32

# 1.1 Présentation de Renault et du Groupe

## 1.1.1 Chiffres clés

### PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR CINQ ANS - DONNÉES PUBLIÉES <sup>(1)</sup> ◆

(En millions d'euros)	2005	2004	2003	2002	2001
Chiffre d'affaires ◆	41 338	40 292	37 525	36 336	36 351
Marge opérationnelle	1 323	2 115	1 402	1 483	473
Part dans le résultat de Nissan Motor	2 275	1 689	1 705	1 335	497
Résultat net – part du Groupe	3 367	2 836	2 480	1 956	1 051
Résultat net par action (en euros)	13,19	11,16	9,32	7,53	4,38
Capital	1 086	1 086	1 086	1 086	923
Capitaux propres	19 661	15 864	13 591	11 828	10 051
Total de Bilan	68 411	61 775	58 291	53 228	50 129
Dividende (en euros)	2,4 <sup>(2)</sup>	1,8	1,4	1,15	0,92
Capacité d'autofinancement	4 470	5 032	3 560	3 578	1 688
Endettement financier net de l'automobile	2 252	1 567	1 748	2 495	3 927
Effectif total au 31/12	126 584*	124 277*	125 128*	127 864*	137 108*

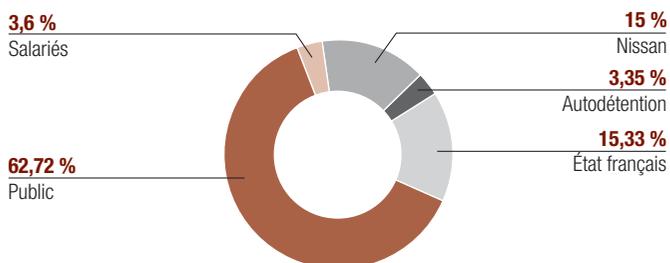
\* Hors CASA.

(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Seules les données 2004 ont été retraitées en normes IFRS.

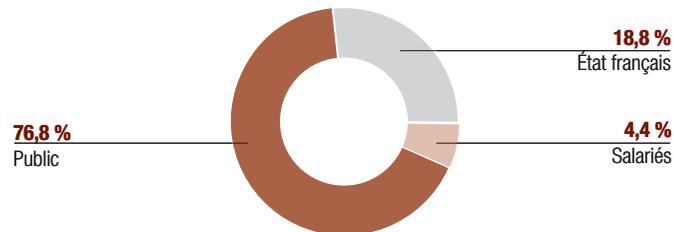
(2) Dividende proposé à l'AGM du 4 mai 2006.

## Actionnariat de Renault au 31 décembre 2005 ◆

### RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS



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



Pour plus de détails, se reporter au chapitre 7, paragraphe 7.2.6.

## 1.1.2 Historique et faits marquants

### 1898

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

### 1922

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

### 1945

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

### 1972

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

### 1980

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

### 1990

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

### 1994

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

### 1998

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

### 1999

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

### 2000

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

### 2001

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

### 2002

Renault et Nissan mettent en œuvre la deuxième étape de leur Alliance visant à renforcer leurs liens capitalistiques et à créer un centre stratégique commun. Renault porte sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 %, tandis que Nissan entre à hauteur de 15 % dans le capital de Renault. Par ailleurs, afin d'accompagner ce renforcement de l'Alliance, l'État réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %. Cette participation sera ensuite ramenée à 15,7 % en 2003 après une nouvelle opération de cession sur le marché et aux salariés.

### 2003

C'est l'année Mégane II. Avec cinq carrosseries complétant les deux lancées en 2002 : Scénic II, Grand Scénic (présenté en 2003 et lancé début 2004), Mégane coupé-cabriolet, Mégane berline 4 portes et Mégane Estate, ce sont 7 modèles qui ont ainsi été lancés en 17 mois. Le succès remporté par Mégane II sur le marché en fait le modèle le plus vendu en Europe.

### 2004

Cette année est marquée par deux événements produits majeurs : Modus et Logan. Modus est la première application pour la marque Renault de la plate-forme B partagée avec Nissan. Elle complète l'entrée de gamme de Renault en y déclinant son savoir-faire en termes de monospace. Ce véhicule est le premier de sa catégorie à obtenir 5 étoiles aux crash-tests effectués par l'organisme Euro NCAP. Logan, développée par Renault, fabriquée et commercialisée par Dacia, présente un excellent rapport prix-prestations et connaît dès son lancement un succès incontestable, tant sur son marché national, la Roumanie, qu'à l'exportation. Logan sera l'un des fers de lance de l'internationalisation de Renault dans les années à venir.

### 2005

Lors de l'Assemblée générale, le 29 avril, Carlos Ghosn se voit confier la Direction Générale de Renault, Louis Schweitzer conservant la présidence du Conseil d'administration du Groupe. Le Groupe poursuit son internationalisation avec la commercialisation de Logan et son déploiement industriel au-delà de la Roumanie, en Russie, en Colombie et au Maroc. Renault signe par ailleurs un accord avec Mahindra & Mahindra qui prévoit la fabrication et la vente de Logan en Inde à partir de 2007. Renault lance deux produits majeurs : Clio III, commercialisée en septembre, huitième véhicule à obtenir 5 étoiles aux crash-tests EuroNCAP, élue « Voiture de l'année 2006 » et le moteur 2.0 dCi, premier diesel issu de l'alliance Renault-Nissan. Enfin, le Renault F1 Team devient double Champion du Monde Constructeurs et Pilotes.

### 1.1.3 Principales activités du Groupe

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

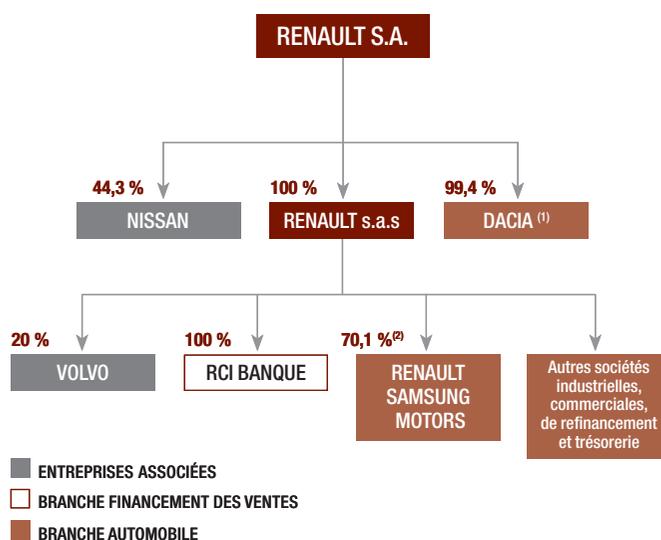
- la branche Automobile ;
- la branche Financement des ventes.

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

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

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

#### STRUCTURE DU GROUPE RENAULT ♦



(1) Les titres Dacia ont vocation à être transférés à Renault s.a.s.

(2) Société détenue indirectement par Renault s.a.s., pourcentage passé à 80,1 % en janvier 2006.

#### 1.1.3.1 La branche Automobile

Renault conçoit, fabrique et commercialise des véhicules particuliers et utilitaires. Dans le prolongement de cette activité automobile, le Groupe gère quelques participations industrielles comme SNR (Société nationale de roulement). Avec l'acquisition du constructeur roumain Dacia, puis la reprise des actifs opérationnels de la société sud-coréenne Samsung Motors, Renault exploite trois marques automobiles, Renault, Dacia et Samsung.

#### LES GAMMES DU GROUPE RENAULT ♦

##### Marque Renault

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

##### Véhicules particuliers

Sur le segment des voitures compactes (segments A, B et assimilés véhicules particuliers), Renault offre quatre modèles complémentaires : Twingo, Clio, Modus et Kangoo <sup>1</sup>.

Lancée en 1993, Twingo était le premier petit monospace du marché. À la fin de l'année 2005, Twingo a été produite à plus de 2,6 millions d'exemplaires dans le monde. En 2005, dans sa treizième année d'existence, Twingo a réussi à garder une quatrième place et une pénétration de 7,7 % sur son segment A en Europe <sup>2</sup>. Twingo est produite sur un site en Europe à Flins (France) et un autre en Amérique latine (Colombie).

En septembre 2005, quinze ans après ses débuts, la saga Clio est entrée dans une nouvelle phase avec le lancement de **Clio III**, qui succède à Clio II commercialisée depuis 1998. Plus grand et plus habitable, ce nouveau modèle séduit tant par son design attractif que par ses qualités de routière et sa sécurité exemplaire : Clio III est le huitième véhicule Renault à avoir obtenu 5 étoiles aux crash-tests de l'organisme indépendant Euro NCAP. En novembre 2005, Clio III a été élue « Voiture de l'année 2006 » par un jury de 58 journalistes automobiles représentant 22 pays européens.

Clio III est fabriquée en France à Flins et à Dieppe pour la version Sport. Elle sera également industrialisée sur le site de Bursa (Turquie) en 2006.

Renault a choisi de poursuivre la commercialisation de Clio II, désormais recentrée sur les versions d'entrée de gamme. Fabriquée sur le site de Novo Mesto (Slovénie), Clio II complète l'offre de Renault, notamment sur les marchés d'Europe centrale.

En 2005, Clio (dans ses versions II et III) occupe la deuxième place en Europe sur le segment B avec une part de marché de 8 %.

En dehors d'Europe, Clio II est également assemblée dans l'usine turque de Bursa (Thalia, version tricorps), au Mercosur dans les usines argentine de Cordoba (version bicorps) et brésilienne de Curitiba, en Colombie à Envigado (Clio Symbol, version tricorps) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes.

Depuis septembre 2004, Renault complète son offre sur le segment B avec **Modus**, un petit monocorps qui concilie une habitabilité exceptionnelle avec un encombrement remarquablement réduit. Par son habitabilité et

1. À ces quatre modèles est venue s'ajouter Logan, commercialisée à la fin de l'année 2005 dans quatre pays sous la marque Renault (Russie, Colombie, Venezuela et Équateur). Les ventes de Logan sous la marque Renault ont représenté 9 900 unités en 2005.

2. Europe occidentale et centrale.

ses prestations, il se positionne légèrement au-dessus de Clio. En matière de sécurité, Modus est le premier véhicule de sa catégorie à avoir obtenu 5 étoiles Euro NCAP. En 2005, Modus s'est classé en deuxième position sur le segment des minispaces. Cette offre complémentaire a permis à Renault d'élargir sa clientèle et d'augmenter sa part sur le segment B (12,1 % en 2005 contre 10,7 % l'année précédente) avec son offre Clio, Thalia et Modus.

Modus est fabriqué à l'usine de Valladolid (Espagne), premier site pilote dans l'histoire de Renault situé hors de France.

Introduit à la fin de l'année 1997, **Kangoo** est un véhicule fonctionnel, anticonformiste et économique, qui complète l'offre de Renault sur ce segment. En 2005, Kangoo est à la seconde place sur le segment des assimilés véhicules particuliers avec une part de marché de 16,7 % en Europe. Kangoo s'est vu attribuer 4 étoiles Euro NCAP, devenant ainsi la référence en matière de sécurité sur ce segment. Premier modèle, après Mégane, à intégrer la démarche de management de l'environnement sur le cycle de vie des véhicules, Kangoo est recyclable à 95 %. Kangoo est également disponible dans une version à quatre roues motrices. En octobre 2005, Renault a lancé Kangoo Génération 2006, un véhicule sympathique et ludique qui s'inscrit dans la lignée des précédentes gammes Kangoo.

Renault Kangoo est produit à Maubeuge (France), à Cordoba (Argentine), au Maroc et à Kuala Lumpur (Malaisie).

**Sur le segment moyen inférieur C**, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a lancé en octobre 2002 avec les berlines 5 portes et 3 portes, le programme **Mégane II**, ouvrant ainsi la voie au renouvellement complet de son offre sur ce segment.

Inaugurant l'utilisation de la nouvelle plate-forme C issue de l'Alliance, le programme Mégane II comprend huit modèles<sup>3</sup> aux personnalités très affirmées, lancés en moins de 18 mois, entre l'automne 2002 et le printemps 2004.

En novembre 2002, Mégane II a été élue en Europe « Voiture de l'année 2003 » par un jury composé de 58 journalistes, représentant 22 pays européens, puis s'est vue décerner la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP, avec de surcroît le privilège d'être la « Voiture la plus sûre » dans son segment de marché.

En juin 2003, **Scénic II** est venu remplacer Scénic, renouvelant ainsi l'offre de Renault dans le segment des monospaces compacts. Scénic II bénéficie des évolutions technologiques introduites par Renault sur les segments supérieurs et de son expertise dans le domaine de la sécurité passive : en septembre 2003, Scénic II a obtenu 5 étoiles Euro NCAP devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché. Avec sa double offre de carrosserie (Scénic et Grand Scénic), Scénic réaffirme sa première place en 2005 sur le segment des monospaces compacts avec une pénétration de 20,9 % en Europe occidentale.

En septembre 2003, Renault a progressivement lancé dans toute l'Europe trois autres modèles de la gamme Mégane II : un coupé cabriolet, premier véhicule à disposer en série d'un toit rigide escamotable en verre et offrant plusieurs niveaux d'équipements et une gamme de quatre moteurs essence et diesel, un break (Estate) et une berline 4 portes apportant tous deux des prestations d'habitabilité et de coffre très supérieures.

En 2005, Mégane est à nouveau le véhicule le plus vendu en Europe toutes catégories confondues, occupant 4,2 % du marché toutes marques et 12,4 % du segment C. Depuis janvier 2006, sur six des modèles de Mégane, Renault propose une évolution esthétique et une refonte de l'offre de motorisations : Nouvelle Mégane reçoit en particulier le nouveau 2.0 dCi en version 150 ch et intègre le filtre à particules à régénération périodique sur le 1.9 dCi.

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

**Sur le segment moyen supérieur D, Laguna II** est venue remplacer en janvier 2001 Laguna. Déclinée en deux modèles – berline et break – Laguna II est dotée d'équipements et d'innovations jusqu'ici réservés à des voitures de gamme supérieure. En matière de sécurité passive, Laguna II est la première voiture du marché, tous segments confondus, à avoir atteint en 2001 la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP. En mars 2005, Renault a offert une nouvelle phase à Laguna, avec un haut niveau de qualité et une grande richesse de technologies dédiées au confort de vie à bord (GPS Carminat Navigation et Communication). À la fin de l'année 2005, un nouveau moteur 2.0 dCi est venu enrichir cette offre. Laguna est cependant fortement pénalisée par une baisse significative du segment D en Europe (- 7,6 % sur les trois années 2003-2005) et occupe 4,2 % de ce segment.

Laguna II est produite à l'usine de Sandouville (France) sur la plate-forme des trois véhicules haut de gamme Renault.

**Sur le segment supérieur E**, Renault a renouvelé son haut de gamme en 2002 avec la commercialisation en Europe de **Vel Satis**, dont les prestations en matière de confort, d'espace intérieur, de tenue de route sont unanimement reconnues. Vel Satis s'est vue décerner la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP s'affichant ainsi comme « Voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Depuis son lancement, l'offre de Renault s'est enrichie de motorisations essence et diesel, assortie sur certains marchés d'un filtre à particules pour la version 2.2 dCi, et d'équipement en matière de communication et de Multimédia. En avril 2005, Renault a commercialisé Nouvelle Vel Satis qui confirme les qualités de cette berline. Vel Satis occupe 1,1 % de son segment E1 en Europe, avec des ventes inférieures aux objectifs initiaux.

Vel Satis est produite à Sandouville (France).

Renault a commercialisé à l'automne 2002 **Espace IV**, quatrième génération d'un véhicule révolutionnaire lancé en 1984 en association avec Matra Automobile. Espace avait alors inauguré le concept de monospace en Europe. Les générations successives d'Espace ont été produites à plus d'un million d'exemplaires. Renault a positionné ce véhicule comme un vrai véhicule haut de gamme en le dotant de motorisations 6 cylindres essence et diesel et de niveaux d'équipement très riches. En 2005, Espace confirme sa position de leader sur le segment MPV des grands monospaces en Europe avec une part de 18,3 %.

Espace IV est produit sur la même plate-forme que Laguna II et Vel Satis à Sandouville (France).

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

### Véhicules utilitaires

La gamme de véhicules utilitaires de Renault est, en Europe, l'une des plus jeunes et des plus complètes, puisqu'elle offre des véhicules allant de 1,6 t à 6,5 t, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Renault est la première marque des véhicules utilitaires en Europe et ce de façon ininterrompue depuis 1998.

**Sur le segment des fourgonnettes** (poids inférieur à 2 t), Renault est essentiellement présent avec **Clio Société** et **Kangoo Express**. En 2003, Renault a présenté Nouveau Kangoo Express qui offre des évolutions technologiques majeures et une gamme de motorisations essence et diesel. Kangoo Express est en tête de son segment en 2005 avec une pénétration de 19,9 %.

**Sur le segment des fourgons** (entre 2 et 7 t), Renault commercialise depuis fin 2003, **Nouveau Master** qui propose une gamme complète déclinée en trois hauteurs, trois longueurs et trois Masses Maximales Autorisées en Charge (2,8 à 3,5 t) pour s'adapter aux besoins des professionnels dans leur tâche de transport de marchandises ou de personnes. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et au Brésil. Il a été élu « Utilitaire de l'année 2004 » en France par le jury de l'Argus et occupe 6,4 % du segment des fourgons jusqu'à 5 t en Europe en 2005.

Renault a lancé en 2004 **Nouveau Master Propulsion**<sup>4</sup> (3,5 à 6,5 t) qui vient compléter par le haut la gamme Master en proposant aux clients professionnels un grand fourgon propulsion.

**Nouveau Trafic** (2,5 à 2,8 t) est commercialisé depuis septembre 2001. Ce véhicule a été développé en partenariat avec General Motors et industrialisé à Luton (Royaume-Uni) puis dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Élu « Van of the year 2002 », Trafic a depuis confirmé son succès commercial avec une part de marché de 6 % du segment des fourgons jusqu'à 5 t.

Grâce aux bons résultats de Trafic et de Master, Renault se classe en 2005 à la deuxième place du segment des fourgons en Europe avec une part de 13,4 %.

### Marque Dacia

Dacia constitue le pôle de développement du groupe Renault en Europe centrale et orientale. Sa vocation est de produire des modèles modernes, robustes et économiques, destinés aux nouveaux marchés automobiles.

Sur le marché des véhicules particuliers, Dacia a proposé jusqu'au premier trimestre 2005 **Solenza**, une berline familiale et polyvalente qui avait réutilisé la base de SuperNova, premier véhicule du « renouveau Dacia » et bénéficié de groupes motopropulseurs Renault (moteurs essence et diesel, couplés à des boîtes de vitesses Renault de dernière génération).

Depuis septembre 2004, Dacia commercialise **Logan**, une berline tricorps entièrement nouvelle et résolument moderne, offrant un rapport habitabilité/prix sans équivalent. Logan a été développée sur la base de la plateforme B de l'alliance Renault-Nissan, utilisée pour la Nissan Micra et la Renault Modus. Elle bénéficie de motorisations Renault essence 1,4 l et 1,6 l, couplées à une boîte de vitesses Renault de dernière génération. Logan est le premier véhicule du programme X90 qui sera complété en 2006 par une fourgonnette et un break. Logan a rencontré un vif succès, tant sur son marché national que sur ses marchés à l'exportation. Elle a été vendue (sous cette marque) à près de 160 000 exemplaires depuis son lancement.

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Dacia propose trois types de caisse pour son pick-up (simple cabine, double cabine et drop side) assortis de moteurs diesel.

4. Véhicule distribué sous le nom de Mascott par le réseau Renault Trucks.

5. La production de Logan a également été étendue en 2005 à l'usine d'Atvofram, située à Moscou en Russie et dans celle de la Sofasa en Colombie.

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine roumaine de Pitesti, profondément modernisée et restructurée depuis 1999. Au-delà de l'usine roumaine, la fabrication de Logan<sup>5</sup> – badgée Dacia – a été étendue au 2<sup>e</sup> semestre 2005 au site industriel de la Somaca à Casablanca (Maroc).

### Marque Renault Samsung

S'appuyant pour la conception de sa gamme sur les synergies liées à l'appartenance au groupe Renault et à l'alliance Renault-Nissan, Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud trois voitures particulières :

- une berline haut de gamme dérivée d'une berline Nissan, la **SM5**, au succès grandissant depuis 2001. Une nouvelle version de la SM5 a été lancée en janvier 2005 ;
- un autre modèle d'origine Nissan, la **SM3**, lancée en septembre 2002 pour étoffer l'offre de Renault Samsung Motors. Partageant la plateforme de la Nissan Bluebird Sylphy, cette berline 4 portes de milieu de gamme est le fruit de l'alliance Renault-Nissan et est dotée des moteurs essence 1.5 l et 1.6 16v de Nissan. À partir de l'année 2006, ce véhicule sera vendu hors de Corée, notamment en Russie, sous la marque Nissan ;
- enfin, en novembre 2004, Renault Samsung Motors a lancé la **SM7** une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan.

Ces trois voitures sont montées dans l'usine sud-coréenne ultramoderne de Busan.

Enfin, Renault Samsung Motors produira en 2007 le futur véhicule SUV (véhicule de loisir) de Renault. Industrialisé en Corée, il sera commercialisé à la fois sur le marché coréen sous la marque Renault Samsung et dans le reste du monde sous la marque Renault.

### La gamme mécanique

Renault possède une gamme étendue de motorisations permettant de choisir un groupe motopropulseur (GMP) adapté à chaque véhicule et aux spécificités locales de chacun des marchés : carburants, climat, géographie, habitudes de conduite... et contraintes réglementaires. Les enjeux du passage à la réglementation Euro4 ont ainsi concerné plus de 120 combinaisons moteur/boîte/véhicule dont plus de 70 moteurs diesel.

Un aperçu rapide des gammes de moteurs (essence et diesel) met en évidence leur complémentarité.

#### En ce qui concerne les moteurs diesel :

- dans la famille des 1.5 dCi, en entrée de gamme, le moteur K9K est proposé en trois niveaux de puissances, de 50 kW (70 ch) à 78 kW (105 ch) ;
- dans celle des 1.9 dCi, le moteur F9Q dotée d'une puissance de 96 kW (130 ch), représente le cœur de la gamme ;
- le moteur 2.2 dCi, ou G9T est un moteur puissant qui dispose d'autres applications en cylindrées ;
- en 3.0 l diesel, le moteur 6 cylindres équipe Vel Satis et Espace.

Une nouvelle étape est franchie avec la sortie d'une nouvelle famille de moteur diesel : le 2.0 dCi. Leader sur le marché en performance et plaisir de conduite, il offre aujourd'hui le meilleur rendement de sa catégorie avec 175 ch.

**En ce qui concerne les moteurs essence :**

- dans la famille des 1.2 16v, le moteur D4F est proposé en quatre niveaux de puissance de 43 à 57,5 kW (60 à 80 ch), équipant Twingo, Clio, Modus et Kangoo ;
- le moteur K4M constitue le cœur de gamme de la famille des 1.4 l et 1.6 16v, avec une puissance maximale de 82 kW (110 ch) ;
- le moteur 2.0 16v (le F4R) est doté de versions turbo qui peuvent atteindre jusqu'à 165 kW (225 ch) ;
- enfin en 3.0 l essence 24v, deux moteurs 6 cylindres cohabitent. Le L7X équipe Laguna. Le V4Y, développant une puissance de 245 ch, équipe Vel Satis et Espace.

Le début de l'année 2006 marque la sortie d'une nouvelle famille, le M4R, 2.0 16v, développé par l'alliance Renault-Nissan, qui équipera Clio.

**En matière de boîte de vitesses**, Renault a étendu en 2005 son offre de boîte manuelle 6 vitesses à l'ensemble de sa gamme véhicules,

à l'exception de la Twingo, avec la commercialisation de la TL4, 1<sup>re</sup> transmission de l'Alliance, et de la PK4.

**LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS** ♦

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

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

En 2005, la production des trois marques du groupe Renault a ainsi principalement été réalisée sur les sites suivants :

**PRODUCTION DES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE****MARQUE RENAULT****SITES RENAULT**

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

**SITES NISSAN**

Barcelone (Espagne)	Trafic <sup>(5)</sup>
Aguascalientes (Mexique)	Clio II <sup>(6)</sup>
Cuernavaca (Mexique)	Scénic I

**SITE GENERAL MOTORS EUROPE**

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

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

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

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

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

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

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

**MARQUE DACIA**

Mioveni (Roumanie)

Gamme 1310 (pick-up), Solenza, Logan, moteurs et boîtes de vitesses

**MARQUE RENAULT SAMSUNG**

Busan (Corée du Sud)

Moteurs, SM7, SM5, SM3

**LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT EN EUROPE****L'organisation du réseau Renault en Europe**

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

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ;
- des établissements appartenant à l'entité opérationnelle de distribution du groupe Renault, REAGROUP ;
- des partenaires du réseau primaire ayant uniquement l'activité après-vente (réparateurs agréés).

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

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

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

L'année 2005 a vu se poursuivre la politique de réorganisation du réseau Renault. En effet, après la phase de restructuration du réseau primaire, qui visait à optimiser la couverture et la performance sur des territoires homogènes et plus vastes, la phase d'amélioration de l'efficacité du réseau a été poursuivie. La capillarité du réseau a été maintenue malgré la diminution du nombre de partenaires provoquée par la restructuration.

Par ailleurs, dans neuf pays (France, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suisse, Autriche et Portugal), une politique de plaques communes a été déclinée avec Nissan, rendant ainsi plus significatives les économies d'échelle réalisables.

**LE RÉSEAU DE RENAULT EN EUROPE <sup>(1)</sup>**

Nombre de contrats Renault	2005 <sup>(2)</sup>		2004	
	Europe	dont France	Europe	dont France
Contrats REAGROUP	50	10	50	10
Concessionnaires	1 221	303	1 275	308
Agents	8 796	4 800	8 704	4 825
<b>TOTAL</b>	<b>10 067</b>	<b>5 113</b>	<b>10 029</b>	<b>5 143</b>
Nombre total de sites du réseau primaire	2 840	755	2 749	745

(1) Le périmètre comprend les 10 filiales d'Europe occidentale ainsi que la Pologne, la Hongrie, la Croatie, la République tchèque, la Slovaquie et la Roumanie.

(2) Estimations au 31 décembre 2005 (établies à fin octobre 2005) sur la base du nombre d'entités liées par contrat avec Renault.

**LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE EN 2005****Commercialisation de la Dacia Logan en Europe occidentale**

Un réseau de distributeurs Dacia (souvent également Renault) a été mis en place progressivement afin de commercialiser les véhicules de la marque Dacia.

La nouvelle Dacia Logan, commercialisée depuis le dernier trimestre 2004 sur le périmètre d'Europe centrale (Croatie, Hongrie, République tchèque et Slovaquie), a vu en 2005, ce périmètre étendu à la Slovaquie et à la Pologne (février), puis à l'Europe occidentale avec en juin la France, l'Allemagne et l'Espagne et puis en novembre la Suisse, l'Italie, les Pays-Bas et la Belgique.

Le dernier quadrimestre de l'année 2006 verra le lancement en Roumanie de deux nouveaux modèles Dacia (un break et une fourgonnette) avant une commercialisation sur un périmètre géographique plus étendu.

**Suppression de la clause de localisation**

La suppression de la clause de localisation, contenue dans le règlement européen 1400/2002, est entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2005. Elle permet à tout distributeur de véhicules neufs de la marque, d'ouvrir des points de vente ou de livraison additionnels dans le pays de son choix au sein de l'Espace économique européen, sans signature de nouveau contrat avec le constructeur mais à la condition de respecter les critères qualitatifs applicables.

Par l'application de cette mesure, la Commission européenne vise notamment l'augmentation de la concurrence intramarque et l'amélioration de l'intégration des marchés en Europe.

Cette évolution a été anticipée et préparée avec le plus grand soin en liaison avec les professionnels de la distribution automobile concernés, au niveau européen et au niveau de chaque pays, afin d'assurer le respect scrupuleux de cette disposition réglementaire.

À ce jour, l'impact de cette évolution sur le réseau de distribution Renault a été très limité, grâce à la grande capillarité de ce dernier (Renault dispose du réseau de marque le plus dense en Europe), son importante stabilité et la solidité des partenaires qui le composent (les plus grands en taille dans les principaux marchés européens).

### Renault Europe Automobiles devient REAGROUP

Huit ans après la création de Renault France Automobiles, quatre ans après celle de Renault Europe Automobiles, l'entité opérationnelle Renault Europe Automobiles (REA), chargée de la distribution des marques du Groupe dans les grandes agglomérations européennes, change de nom et s'appelle REAGROUP.

Ce changement répond à un double objectif :

- apporter à cette entité une identité plus claire et construire une image forte auprès des clients ;
- rassembler le personnel autour d'un seul nom et le mobiliser autour des mêmes valeurs.

En 2005, avec 23,2 % des ventes du réseau Renault en Europe, 324 800 véhicules neufs et 237 900 véhicules d'occasion facturés, 310 sites sur 14 pays dont 27 sites Nissan, REAGROUP est le premier groupe de distribution des trois marques Renault, Nissan, et Dacia en Europe. Sur ce même périmètre, son chiffre d'affaires s'élève à 9,1 milliards d'euros et il emploie 15 058 personnes.

### Poursuite du Plan Qualité

L'année 2005 a été marquée par la poursuite du Plan Qualité engagé par Renault en 2002 appliquée à la partie « Commerce », dans ses volets vente et après-vente sur un périmètre mondial. Ce plan fait de la qualité et du service au client une des préoccupations majeures de Renault. Cette démarche prendra toute son ampleur et sera portée par le réseau en 2006. L'objectif est que cette culture client s'inscrive durablement et devienne un véritable avantage concurrentiel pour Renault.

## LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE LA BRANCHE AUTOMOBILE

Le groupe Renault a mis en place, pour ses activités automobiles, une organisation financière qui lui permet :

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations de recettes et de dépenses, tout en le sécurisant et en le fiabilisant ;
- de refinancer les besoins des filiales et de centraliser les excédents de trésorerie ;
- de regrouper le traitement de toutes les opérations de marché en euros et en devises pour gérer au mieux ses risques de change, de taux et de contrepartie, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère l'ensemble des financements nécessaires (émission de titres, emprunts bancaires, accords de crédit...).

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

- la Société Financière et Foncière pour centraliser les flux de trésorerie du Groupe ;
- Renault Finance pour faire exécuter après compensation intragroupe les opérations de marché : change, taux, placements.

## Société Financière et Foncière (SFF)

La Société Financière et Foncière est une banque de plein exercice au sein du groupe Renault. Sa vocation est d'offrir à Renault et à ses filiales industrielles et commerciales, des services répondant à leurs besoins et permettant la gestion intégrée des flux de trésorerie du Groupe. La SFF traite la quasi-totalité des flux de trésorerie de Renault, des filiales et des sous-filiales françaises et européennes de la branche Automobile. Elle assure également le traitement des flux commerciaux de Nissan France et des flux d'équilibrage de Nissan en Europe.

En 2005, la SFF a dégagé un résultat net social de 4,18 millions d'euros (4,23 millions d'euros en 2004). Son total de bilan (social), au 31 décembre 2005, s'élève à 313 millions d'euros (342 millions d'euros au 31 décembre 2004).

## Renault Finance

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

Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de la branche Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance.

À fin décembre 2005, son résultat net social s'élève à 20 millions d'euros (24,1 millions d'euros à fin décembre 2004) et son total de bilan (social) à 4 765 millions d'euros (4 395 millions d'euros à fin décembre 2004).

### 1.1.3.2 La branche Financement des ventes ♦

L'activité de cette branche est assurée par RCI Banque<sup>6</sup> et ses filiales. Le groupe RCI Banque est l'outil de financement des ventes et de services des marques du groupe Renault (Renault, Dacia, Samsung) dans le monde et de la marque Nissan, principalement en Europe.

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

- le grand public et les Entreprises auxquels RCI Banque propose des crédits pour l'acquisition de véhicules neufs et d'occasion, de la location avec option d'achat, du crédit-bail, de la location longue durée, ainsi que des services associés : contrat d'entretien et d'extension de garantie, d'assurance et d'assistance et de gestion de flottes ;
- les Réseaux des marques Renault, Nissan et Dacia pour lesquels RCI Banque finance les stocks de véhicules neufs et d'occasion et les pièces de rechange, ainsi que leurs besoins de trésorerie à court terme.

Au 31 décembre 2005, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 26,3 milliards d'euros et emploie 3 056 personnes, dont 46 % en France. ♦

Le groupe RCI Banque est présent dans 10 pays en Europe occidentale, six pays en Europe centrale (Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie et Croatie), trois en Amérique (Brésil, Argentine et Mexique) et dispose d'une filiale au Maroc et en Corée du Sud. ♦

En 2005, dans les 10 pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 34,9 % des ventes de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia.

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

## L'ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

L'activité grand public représente 55 % de l'encours productif moyen de RCI Banque, soit 12,6 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de trois ordres :

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

## L'ACTIVITÉ ENTREPRISES

L'activité Entreprises représente 22 % de l'encours productif moyen du Groupe à fin 2005, soit 5 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de cinq ordres :

- définir et déployer dans les filiales la stratégie du Groupe en matière de financements et de services aux professionnels ;
- concevoir la stratégie marketing et la politique de marques sur le marché des entreprises ;
- mettre en œuvre dans l'ensemble des pays où RCI Banque est présente les meilleurs « process » sur les produits et services destinés aux entreprises ;
- accompagner Renault et Nissan dans la mise en place de protocoles internationaux ;
- suivre et piloter la performance économique de l'activité en assurant une rentabilité conforme aux objectifs du Groupe.

## L'ACTIVITÉ RÉSEAUX

À fin 2005, l'activité de financement aux réseaux représente 23 % de l'encours productif moyen, soit 5,3 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur les réseaux sont les suivantes :

- assurer le financement des stocks véhicules neufs, pièces, et véhicules d'occasion, ainsi que le financement du haut de bilan des concessionnaires ;
- gérer et maîtriser le risque ;
- assurer la pérennité du réseau par des normes financières et un suivi régulier ;
- être le partenaire financier des réseaux.

## 1.1.3.3 Les entreprises associées, partenariats et coopérations

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

Le 2 janvier 2001, Renault et Volvo ont finalisé l'accord de regroupement de leurs activités poids lourds annoncé en avril 2000. Renault détient 20 % du capital de Volvo, et Renault V.I./Mack, devenu Renault Trucks, est maintenant une filiale à part entière de Volvo.

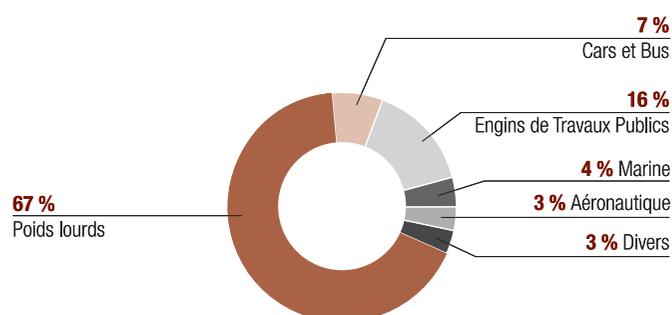
Ce rapprochement avec Volvo a permis à Renault de devenir l'actionnaire principal du premier constructeur européen de poids lourds de gros tonnage et du deuxième constructeur mondial.

Chacune des trois marques (Volvo, Renault et Mack) continue à développer son identité propre, tout en étant complémentaire géographiquement et en termes de produits, offrant aux clients une gamme élargie, s'étendant des petits véhicules légers aux gros tonnages, et un vaste réseau, sur plus de 130 pays, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, et en Asie. Les ventes globales 2005 s'élèvent à plus de 214 000 unités (193 000 en 2004).

Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration de Renault. Patrick Faure ayant annoncé son intention de quitter ses fonctions au second semestre 2006, son mandat d'administrateur ne sera pas proposé à renouvellement lors de la prochaine Assemblée générale de Volvo.

Depuis la cession de sa branche Automobile à Ford en 1999, Volvo est un Groupe essentiellement concentré sur le poids lourd. Cette activité, regroupée au sein de Global Trucks, représente en 2005 67 % de son chiffre d'affaires net, contre 54 % en 1999, avant son rapprochement avec Renault V.I./Mack.

#### CHIFFRE D'AFFAIRES AB VOLVO PAR ACTIVITÉ



En 2005, la contribution de Volvo aux résultats de Renault s'élève à 308 millions d'euros, contre 221 millions d'euros en 2004 (cf. Chapitre 8, note 15 de l'annexe aux comptes consolidés, page 194). Renault a reçu 120 millions d'euros de dividendes (12,50 SEK par action), au cours de l'exercice 2005.

(En millions)	2005			2004 retraité IFRS	
	SEK	EUR *	Évolution	SEK	EUR **
Chiffre d'affaires net	231 191	24 915	+ 14,4 %	202 171	22 168
Résultat d'exploitation	18 151	1 956	+ 23,7 %	14 679	1 610
Résultat net	13 106	1 412	+ 32,3 %	9 907	1 086
Dividende versé par action en SEK	12,50	au titre de l'année 2004	+ 56,3 %	8	au titre de l'année 2003
Clôture au 31/12 en SEK					
Action Volvo A	364,5		+ 43,8 %	253,5	
Action Volvo B	374,5		+ 42,1 %	263,5	

\* 1 EUR = 9,28 SEK.

\*\* 1 EUR = 9,12 SEK.

Au 31 décembre 2005, avec un taux de change de 9,3885 SEK pour 1 euro, la capitalisation boursière de Volvo est de 158 063 millions de SEK, soit 16 836 millions d'euros. Sur la base du cours de bourse de l'action AB Volvo de 364,5 SEK par action A et 374,5 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 3 493 millions d'euros (2 549 millions d'euros au 31 décembre 2004).

## NISSAN

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

Renault détient 44,3 % du capital de Nissan, dont la capitalisation boursière au 31 décembre 2005 s'élève à 5 402 milliards de yens soit 38,9 milliards d'euros, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 195 yens et pour un nombre d'actions de 4 521 millions.

À cette même date, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève donc à 2 395 milliards de yens, soit 17,2 milliards d'euros, contre une valeur d'acquisition de 802 milliards de yens, hors frais d'acquisition, compte tenu d'un prix unitaire d'achat de 400 yens par action.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés, page 191. Au 31 décembre 2005, la valeur comptable de cette participation s'élève à 8 259 millions d'euros.

## LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

Pour être toujours plus compétitif dans l'exercice de son activité automobile, Renault s'est doté d'ambitieux objectifs de qualité et de réduction des coûts et des délais. Ceux-ci ont conduit le Groupe à modifier sensiblement ses relations avec ses fournisseurs et à entrer dans des processus de coopération souvent développés très en amont du lancement d'un modèle.

Renault a fait évoluer ses relations avec ses **fournisseurs** et les a formalisées dans une charte commune avec Nissan, désignée par le « Renault-Nissan purchasing way ». Cette relation est basée sur deux grands principes : l'atteinte de la performance en qualité, coûts et délais dans le respect de processus clairs et déployés mondialement, et le partage des valeurs de l'Alliance que sont la confiance, le respect et la transparence.

Le management de cette relation, qui ne peut s'envisager que sur le long terme, est l'objet d'une préoccupation constante de la part de tous les acteurs de Renault : achats, ingénieries, fabrication, qualité, logistique... À titre d'exemple, les fournisseurs sont associés aux processus de coopération développés très en amont du lancement des modèles, et s'engagent sur une performance à trois ans en échange d'une meilleure visibilité sur leur activité.

Renault a également établi des **coopérations et des partenariats** qui visent principalement à partager les coûts. Ceux-ci concernent tous les domaines de l'amont (recherche) à l'aval (distribution) en passant par la coconception, la fabrication et les services.

- En matière de coconception et de fabrication, les principaux partenariats sont les suivants :
  - Renault a conclu depuis 1966 un certain nombre d'accords de coopération avec le groupe PSA Peugeot Citroën dans le domaine

des composants mécaniques : moteurs par la filiale commune Française de Mécanique à Douvrin (France) et boîtes de vitesses automatiques par la Société de Transmissions Automatiques à Ruitz (France). En avril 1999, PSA Peugeot Citroën et Renault ont signé un accord pour renforcer leurs synergies industrielles dans le Mercosur, accord par lequel Renault fournit depuis 2001 des moteurs essence de 1 000 cm<sup>3</sup> à PSA Peugeot Citroën ;

- Renault est également signataire d'accords commerciaux concernant des ventes d'organes, avec notamment la fourniture de boîtes de vitesses et de moteurs pour Volvo et MMC, et depuis janvier 2004 la fourniture d'un moteur diesel pour Suzuki Jimny.
  - Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe ont signé en 1996 un accord cadre, confirmé par un engagement de coopération en 1999. Celui-ci prévoit :
    - la fourniture de Master/Movano, produits par Renault à Batilly, à General Motors Europe depuis 1998. Ces véhicules sont commercialisés par Renault, Opel et Vauxhall sous leurs marques respectives ;
    - le développement et la fabrication conjointe de la nouvelle gamme Trafic/Vivaro. Par cet accord, Renault est leader dans la conception et le développement et fournit les moteurs, tandis que GM assure la fabrication dans son usine IBC à Luton en Grande-Bretagne. Les deux constructeurs le commercialisent depuis 2001 pour leur propre compte sous un nom différent (Renault/Nouveau Trafic et Opel-Vauxhall/Vivaro). La fabrication de ce véhicule est complétée par celle de l'usine Nissan de Barcelone depuis septembre 2002.
  - Pour accélérer son développement à l'international, Renault a conclu plusieurs accords avec des partenaires locaux (industriels, investisseurs privés, autorités locales...) :
    - au Maroc, Renault et sa filiale Renault Maroc sont associés aux côtés de PSA Peugeot Citroën dans le capital de Somaca (Société Marocaine de Construction Automobile). L'usine de Casablanca réalise pour Renault l'assemblage de Kangoo et de véhicules utilitaires légers pour le compte de PSA Peugeot Citroën. Elle a démarré mi-2005 la production de Logan dans le cadre de la convention signée avec les autorités marocaines en 2003 sur l'assemblage d'un véhicule familial et économique destiné au marché local et à l'exportation. En 2005, la participation du groupe Renault a été portée de 34 % à 66 %<sup>7</sup> après le rachat de la participation de Fiat Auto (20 %) et du solde de la participation de l'État marocain (12 %) ;
    - en Iran, Renault, IDRO, Iran Khodro et SAIPA ont signé en mars 2004 un accord pour la création de Renault Pars, société commune détenue à 51 % par Renault et 49 % par la société iranienne AIDCO (elle-même détenue à 40 % par IDRO, 30 % par Iran Khodro et 30 % par SAIPA). Détentrice de la licence du véhicule X90, la société Renault Pars sera notamment responsable de l'ingénierie et de la qualité, des achats et de la logistique, ainsi que de la coordination de la politique commerciale, du marketing et de l'après-vente. À partir de 2006, Iran Khodro et SAIPA produiront, chacun avec une capacité initiale de 100 000 unités, des véhicules utilisant la plate-forme X90 de Renault. L'assemblage se fera à partir de pièces importées et de composants locaux. La commercialisation sera assurée par Iran Khodro et SAIPA, à travers des espaces de ventes spécifiques dans leurs réseaux respectifs.
- En mai 2005, Renault et Pars Khodro (groupe SAIPA) ont signé un accord prévoyant l'assemblage et la commercialisation de Renault

7. Le 2 février 2006, Renault a confirmé le lancement d'une offre d'achat sur les titres détenus par les actionnaires privés (soit 84 000 titres, représentant 14 % du capital de Somaca). L'offre s'est étalée sur une période de 6 semaines (jusqu'au 15 mars inclus).

Mégane berline 4 portes (tricarps) en Iran à compter de mi-2006. La capacité installée pour ce modèle dans l'usine de Pars Khodro à Téhéran serait de 15 000 véhicules à l'horizon 2008 ;

- en Malaisie, Renault a lancé la fabrication de son véhicule Kangoo dans l'usine de son partenaire TC Euro Cars Sdn. Bhd située à Kuala Lumpur, avec un objectif de produire 4 000 unités par an à l'horizon 2008. Partenaire de Renault depuis juin 2003, TCEC assure la distribution commerciale des véhicules Renault et les activités après-vente de la marque dans ce pays ;
- en Inde, Mahindra & Mahindra et Renault ont créé en 2005 une société commune détenue à 49 % par Renault et 51 % par Mahindra pour fabriquer Logan. Cette nouvelle société, Mahindra Renault Ltd., fera réaliser le montage du véhicule par Mahindra dans son usine de Nasik. La production démarrera au premier semestre 2007, avec une capacité de l'usine pour Logan de 50 000 véhicules par an. Logan sera commercialisé sous la marque Mahindra Renault au travers du réseau de concessionnaires indépendants de Mahindra & Mahindra. Ce groupe est leader sur le marché indien des véhicules multi-usages et sur celui des tracteurs.

● En matière de distribution, les accords notables sont les suivants :

- Renault et Volvo Cars (groupe Ford) ont depuis 1981 un accord de partenariat permettant à Renault d'accéder à un large réseau commercial dans les quatre pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark et Finlande). Cet accord a été renouvelé et renforcé en 2003, avec la création d'une entité nouvelle « Renault Nordic » ayant pour responsabilité la coordination de la vente et de l'après-vente des véhicules Renault dans ces quatre pays. Les activités de *back-office* (ressources humaines, informatique et développement des réseaux de distribution) sont communes avec Volvo, permettant ainsi des économies d'échelle ;
  - le fourgon Mascott, fabriqué dans l'usine Renault de Batilly est distribué par le réseau de Renault Trucks (auparavant Renault V.I., maintenant groupe AB Volvo) depuis 1999 et par Renault depuis janvier 2003 sous l'appellation Master Propulsion.
- L'Alliance stratégique avec Nissan est venue considérablement élargir cette politique de partenariats en lui donnant une nouvelle dimension (cf. § 1.3 L'Alliance Renault-Nissan, page 19).

## 1.1.4 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe ♦

### 1.1.4.1 Les principales filiales

#### RENAULT S.A.S.

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

Filiale à 100 % de Renault S.A.

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

**Chiffre d'affaires 2005 :** 34 200 millions d'euros.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 49 447 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185  
47 001 Valladolid - Espagne

Participation à 99,73 % de Renault s.a.s.

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

**Usines :** Valladolid, Palencia et Séville.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 8 377 millions d'euros  
(données de la consolidation locale).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 11 765 personnes.

#### REAGROUP

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

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

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

**65 établissements** sur le territoire national. Implantations en Europe continentale et Royaume-Uni.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 9 084 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 15 058 personnes.

#### RENAULT ARGENTINE

Fray Justo Santa María de Oro 1744  
1414 Buenos Aires - Argentine

Participation à 88,25 % de Renault.

**Activité :** fabrication et commercialisation de véhicules Renault.

**Usine :** Cordoba.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 1 581 millions de pesos (données de la consolidation locale).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 2 300 personnes.

**RENAULT DO BRASIL**

Avenida Renault  
1300- Borda do Campo  
Sao Jose dos Pinhais. Estado do Parana - Brésil

**Participation à 77,33 % de Renault.**

**Activité :** fabrication et commercialisation de véhicules et équipements automobiles.

**Usine :** Curitiba.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 2 263 millions de reals (données locales).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 2 819 personnes.

**OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI**

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6  
80 700 Dikilitas Besiktas Istanbul - Turquie

**Participation à 51 % de Renault s.a.s.**

**Activité :** assemblage et fabrication de véhicules Renault.

**Usine :** Bursa.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 2 912 millions de nouvelles livres turques.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 4 974 personnes.

**S.N.R. ROULEMENTS**

1, rue des Usines  
74010 Annecy - France

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

**Activité :** fabrication et commercialisation de roulements industriels.

**Usines :** 4 à Annecy et dans sa périphérie, 1 usine à Alès.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 499 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 3 229 personnes.

**DACIA**

Calea Floreasca  
Nr. 133-137 - Sector 1  
Bucaresti - Roumanie

**Participation à 99,43 % de Renault S.A.**

**Activité :** fabrication et commercialisation de véhicules.

**Usine :** Pitesti.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 4 282 millions de nouveaux lei roumains (données consolidées, contribution au Groupe).

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 12 273 personnes.

**RENAULT SAMSUNG MOTOR**

17th FL, HSBC Building  
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu  
Seoul - Korea 100-161

**Participation à 70,10 % de Renault**

**Activité :** fabrication et commercialisation de véhicules.

**Usine :** Pusan.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 2 188 milliards de wons.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 4 253 personnes.

**REVOZ**

Belokranska Cesta 4  
8000 Novo Mesto - Slovénie

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

**Activité :** fabrication de véhicules.

**Usine :** Novo Mesto.

**Chiffre d'affaires 2005 :** 275 357 millions de tolar.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 2 621 personnes.

**SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET FONCIÈRE**

27-33, quai Le Gallo  
92109 Boulogne-Billancourt Cedex - France

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

**Activité :** centralisation des flux de trésorerie du Groupe.

**Total du bilan (social) au 31/12/2005 :** 313 millions d'euros.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 32 personnes.

**RENAULT FINANCE**

48, avenue de Rhodanie  
Case postale 1002  
Lausanne - Suisse

**Participation à 100 % de Renault Holding (filiale à 100 % de Renault s.a.s.).**

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

**Total du bilan (social) au 31/12/2005 :** 4 765 millions d'euros.

**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 32 personnes.

**RCI BANQUE**

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

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

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

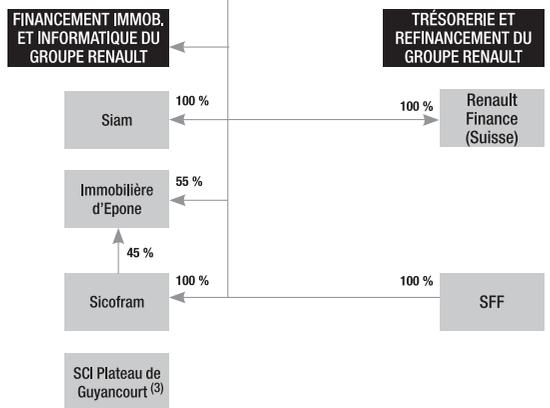
**Montant net financé en 2005 :** 10,5 milliards d'euros.

**Total du bilan (consolidé) au 31/12/2005 :** 26,3 milliards d'euros.

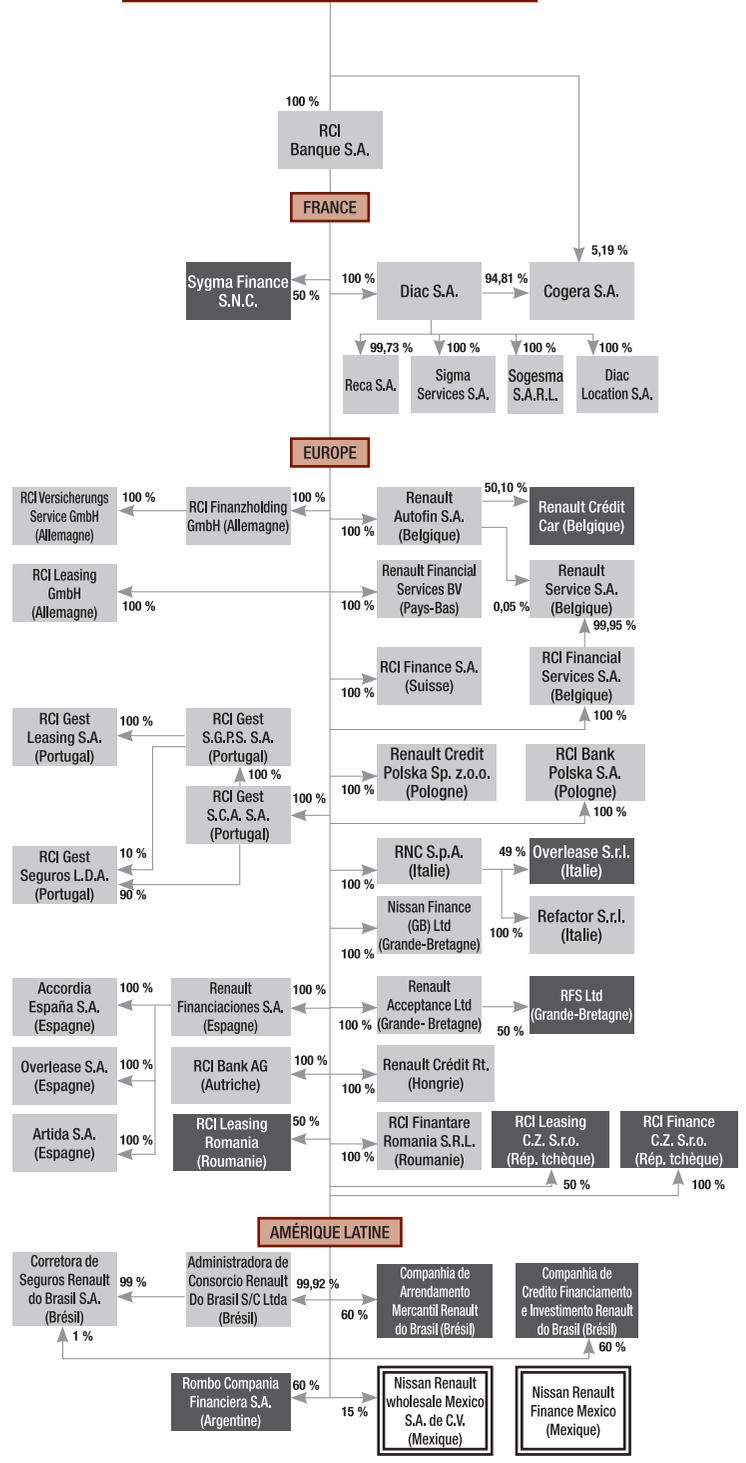
**Effectifs au 31 décembre 2005 :** 3 056 personnes.



**BRANCHE AUTOMOBILE (suite)**



**BRANCHE FINANCEMENT DES VENTES**



- Sociétés consolidées par intégration globale
- Sociétés mises en équivalence
- Sociétés intégrées proportionnellement
- Sociétés non consolidées

\* Et filiales  
 (1) Renault détient 20 % des actions émises par A.B. Volvo. Après prise en compte des actions autodétenues par Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Volvo est de 21,8 %  
 (2) Renault détient 44,3 % des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions autodétenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 45,7 %  
 (3) Le Groupe ayant exercé l'option d'achat qu'il détenait sur cette société, il en deviendra l'unique associé le 31 décembre 2007  
 (4) 80,1 % en janvier 2006.

## 1.2 Les facteurs de risques ♦

Dans le cadre de ses activités, le groupe Renault est exposé aux principaux risques suivants susceptibles d'affecter sa situation patrimoniale et sa performance financière. La gestion de ces facteurs de risques est décrite dans le chapitre 6.

1. Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors d'Europe occidentale, notamment la Roumanie, le Brésil, l'Argentine, la Turquie, la Colombie, le Chili, la Russie et le Maroc, qui comptent pour près de 17 % du chiffre d'affaires de Renault. Cette part a vocation à croître compte tenu de la stratégie de développement du Groupe.

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

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

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

4. Les risques industriels du Groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications industrielles et de l'interdépendance des usines entre elles.

5. Outre sa volonté de produire des véhicules respectueux de l'environnement sur le plan de la conception, de la fabrication, du fonctionnement et du recyclage, Renault apporte une grande attention à l'impact des dysfonctionnements des installations, à la sécurité des personnes et à la pollution des sols et des nappes phréatiques vis-à-vis de l'environnement extérieur.

Les causes les plus courantes de pollution sont les incendies, les explosions, la présence de produits chimiques, les déversements accidentels de polluants ou les catastrophes naturelles.

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

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

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques sont liés à la justification des moyens commerciaux versés ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre (regroupées sous REAGROUP), les risques sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités ;
- dans les réseaux de concessionnaires, les risques sont liés à leur santé financière.

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

9. Le Groupe est exposé au risque de contrepartie lors des transactions opérées sur les marchés financiers et bancaires, pour la gestion de ses risques de change et de taux d'intérêt, ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement.

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

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

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

13. 60 % des ventes étant réalisés sur les segments B et C, les résultats financiers du Groupe sont dépendants du succès ou non des deux familles de modèles concernées.

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

## 1.3 L'alliance Renault-Nissan

Le 27 mars 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 %, ainsi que dans celui de Nissan diesel (à hauteur de 22,5 %) <sup>8</sup> et a procédé au rachat des filiales financières de Nissan en Europe. La valeur globale de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).

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

Résultat d'un choix de principes fondateurs qui prône l'équilibre dans l'Alliance et fait jouer la complémentarité entre deux groupes d'envergure

mondiale, l'Alliance a démontré sa capacité à accroître les performances propres de chacun des deux partenaires dans le respect de leurs identités respectives.

Avec plus de 6,1 millions de véhicules vendus en 2005, soit 6 % de plus qu'en 2004, l'alliance Renault-Nissan se classe parmi les 4 premiers constructeurs automobiles mondiaux.

La part de marché mondiale de l'Alliance atteint 9,8 % : 4,04 % pour le groupe Renault, sous les marques Renault, Renault Samsung et Dacia, et 5,74 % pour Nissan sous les marques Nissan et Infiniti.

### 1.3.1 Les objectifs de l'Alliance

#### 1.3.1.1 Vision Stratégique de l'alliance Renault-Nissan

À l'occasion du 5<sup>e</sup> anniversaire de l'Alliance le 27 mars 2004, Renault et Nissan ont confirmé les valeurs et principes fondamentaux qui gouvernent l'Alliance, et se sont fixés des ambitions pour l'avenir à travers une « Vision Stratégique » commune.

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

#### VISION ET DESTINATION DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

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

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

#### Les principes fondateurs

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuel. Son organisation est transparente. Elle assure :

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

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

#### Les trois objectifs pour l'avenir

L'Alliance définit et met en œuvre une stratégie de croissance rentable. Elle se fixe les trois objectifs suivants :

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

Les objectifs de la « Vision Stratégique de l'alliance Renault-Nissan » ont été rappelés lors de la troisième Convention de l'Alliance qui s'est tenue le 18 octobre 2005 à Tokyo, rassemblant environ 300 cadres de Renault et de Nissan et acteurs clés de l'Alliance. Dans son discours d'ouverture, M. Ghosn, Président de Renault et de Nissan, a affirmé que les deux Groupes sont unis pour la performance, chaque entreprise conservant son identité propre. M. Ghosn a également annoncé la nouvelle organisation au sein de l'Alliance (cf. partie sur la structure opérationnelle).

8. Cette participation, ramenée à 17,88 % fin 2003, a été cédée en mars 2005.

### 1.3.1.2 Bilan des grands acquis pour Renault

Renault a accéléré sa transformation en groupe mondial depuis la signature de l'Alliance avec Nissan. Depuis cette date, Nissan a réalisé un redressement financier remarquable et dans le même temps Renault a renforcé les bases de sa performance opérationnelle. Les coopérations suivantes sont les plus significatives :

- Renault s'appuie sur Nissan pour accélérer son déploiement à l'international : les deux exemples les plus notables sont le Mexique et le développement de Renault Samsung Motors en Corée.

C'est ainsi qu'au Mexique, Renault a pu utiliser la capacité de production de Nissan pour y lancer Clio et Scénic. Le partage des ressources au niveau back office, achats, magasin pièces de rechange et juridique permet des économies de frais de structure. Le financement des ventes des deux groupes est assuré *via* deux entités communes créées en 2004 : NR Finance Mexico pour les particuliers et NRWholesale Mexico pour les concessionnaires.

En Corée, Renault Samsung Motors utilise des plates-formes dérivées de Nissan Teana pour le modèle haut de gamme SM7 et la nouvelle version de SM5 ;

- Renault améliore la qualité de ses produits et services de façon progressive et constante : avec le déploiement de nouvelles méthodes depuis 2003. Renault améliore très sensiblement ses processus d'évaluation qualité en s'appuyant sur l'expertise de Nissan et sur l'échange de meilleures pratiques maintenant incorporées dans le SPR (Système de Production Renault). Les derniers modèles, Modus et Clio III, sortis respectivement en septembre 2004 et septembre 2005, en bénéficient pleinement, de leur conception jusqu'à leur sortie de chaîne ;
- Logan, commercialisée sous les marques Dacia et Renault, a été lancée en septembre 2004. Elle est basée sur un dérivé de la plate-forme B ;
- Renault améliore, grâce à l'Alliance, les taux d'utilisation de ses usines actuelles. Renault fournit à Nissan des pièces ou des moteurs en faisant jouer la complémentarité géographique et la logique industrielle suivant le principe de fabrication croisée (moteurs de l'usine de Cléon pour Nissan Europe, boîtes de vitesses d'une filiale Renault au Chili et moteurs de Renault do Brasil pour Nissan Mexique, pièces embouties à l'usine de Flins pour la fabrication de la Micra chez Nissan UK, etc.). Réciproquement, Nissan fabrique aussi pour Renault là où l'optimisation industrielle et financière est possible (Clio au Mexique, Trafic à Barcelone où l'usine Nissan produit 60 000 véhicules pour Renault, Nissan et Opel/Vauxhall, réduisant les coûts de production et d'achats, etc.).

L'Alliance produit des effets d'échelle sur les volumes futurs : Renault développe conjointement avec Nissan des nouveaux moteurs et des boîtes de vitesses qui peuvent équiper à terme aussi bien des modèles de Renault que des modèles de Nissan. D'importantes économies d'échelle sont attendues notamment sur l'amortissement des frais de développement, mais aussi en fabrication et en logistique. Aujourd'hui, c'est par exemple le cas des moteurs codéveloppés comme le M1D et le M1G :

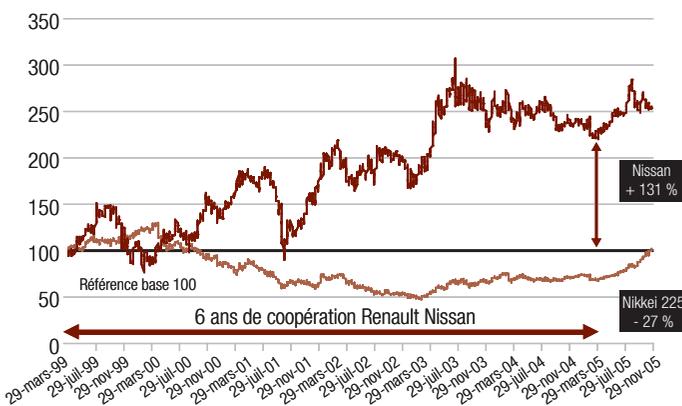
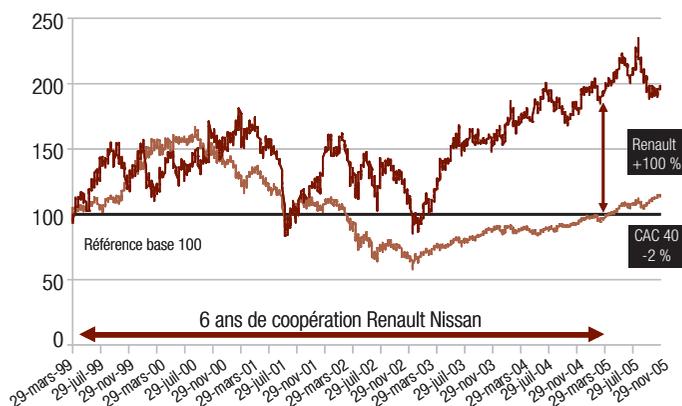
- Renault va bénéficier de l'expertise reconnue de Nissan dans la conception de 4x4 : Nissan participe à la conception pour Renault d'un véhicule dérivé de sa gamme SUV, dessiné et défini par Renault, et qui sera fabriqué par Renault Samsung Motors en Corée en 2007. Le concept du « codevelopment » ou le partage des tâches entre trois

acteurs aux cultures aussi différentes que celles de la France, du Japon et de la Corée, constitue un défi très stimulant au sein de l'Alliance et un exemple de gestion multiculturelle qui est l'un des atouts de l'Alliance pour répondre aux enjeux de la globalisation ;

- Renault crée de la valeur pour ses actionnaires :

Sur une période troublée où le contexte boursier était particulièrement difficile (éclatement de la « bulle Internet » en 2001 et 2002, attentats du 11 septembre 2001), Renault, mais aussi Nissan par son redressement financier, ont accru leurs bases mondiales d'investisseurs attirés par les succès de l'Alliance et par ses perspectives. Leurs cours ont augmenté significativement au cours de ces six années de coopération (+ 100 % pour Renault et + 131 % pour Nissan) alors que parallèlement, les indices CAC 40 et NIKKEI 225 ont été en dessous de leurs niveaux de référence à la date du 29/03/1999.

#### ÉVOLUTION BOURSIÈRE DES TITRES RENAULT ET NISSAN DU 29/03/1999 À FIN DÉCEMBRE 2005



La capitalisation boursière de Renault a plus que doublé sur la période. D'une valeur de 8,4 milliards d'euros au lendemain de la signature de l'Alliance, elle représentait au 31 décembre 2005, 19,6 milliards d'euros. Renault se classe sur ce critère au septième rang des constructeurs, devant notamment Volkswagen, AB Volvo et Ford, alors que Renault n'était que onzième au début de 1999.

## CLASSEMENT DES CAPITALISATIONS BOURSIÈRES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – 2005 VS 1999

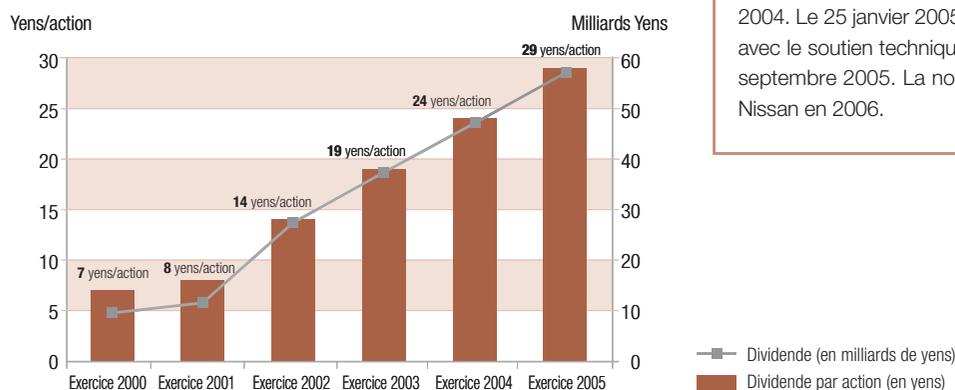
(En millions d'euros)	Capitalisation au 29 mars 1999	Rang	(En millions d'euros)	Capitalisation au 30 décembre 2005	Rang
Toyota	96 736	1	Toyota	158 204	1
DaimlerChrysler	81 541	2	Honda	44 742	2
Ford	59 848	3	DaimlerChrysler	44 392	3
GM	52 518	4	<b>NISSAN</b>	<b>38 684</b>	<b>4</b>
Honda	39 961	5	BMW	24 790	5
VW	22 159	6	Hyundai	21 529	6
BMW	16 277	7	<b>RENAULT</b>	<b>19 632</b>	<b>7</b>
Fiat	13 522	8	VW	18 310	8
AB Volvo	10 439	9	AB Volvo	16 844	9
<b>NISSAN</b>	<b>9 049</b>	<b>10</b>	Ford	11 786	10
<b>RENAULT</b>	<b>8 393</b>	<b>11</b>	Peugeot	11 426	11
Peugeot	6 615	12	Porsche	10 622	12
Suzuki	6 065	13	Fiat	9 212	13
Mazda	4 459	14	GM	9 080	14
Fuji Heavy	3 521	15	Suzuki	8 490	15
Porsche	3 990	16	Mitsubishi	7 878	16
Mitsubishi	3 043	17	Mazda	5 209	17
Hyundai	678	18	Fuji Heavy	3 588	18

Source : Reuters.

Nissan a aussi connu un parcours boursier remarquable sur ces six ans. La capitalisation boursière du Groupe est passée d'environ 9 milliards d'euros à plus de 38,6 milliards d'euros. Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables du monde, avec une marge opérationnelle de plus de 10 % sur les trois dernières années.

Le redressement financier de Nissan lui a permis de reprendre sa distribution de dividendes qui ont régulièrement crû depuis 2000. Sur les cinq dernières années, les montants des versements de Nissan ont quasiment quadruplé, passant de 10 milliards de yens au titre de l'exercice fiscal 2000 à 48 milliards de yens pour l'exercice 2004. Pour son exercice 2005 qui clôturera à fin mars 2006, Nissan a déjà versé 14 yens par action en novembre 2005 et versera 15 yens par action en juin 2006. Renault aura donc reçu au total l'équivalent de plus de 58 milliards de yens au titre de l'exercice fiscal de Nissan en cours, soit 21 % de plus que l'exercice précédent.

## VERSEMENT DU DIVIDENDE (PAR ACTION ET TOTAL)



## CLIO III, NOUVEAU SUCCÈS DE LA PLATE-FORME B DE L'ALLIANCE

Renault a procédé, en septembre 2005, au lancement de Clio III qui est le deuxième véhicule Renault, après Modus, à avoir été développé sur la plate-forme B, la plus importante plate-forme de l'Alliance.

## RENAULT SAMSUNG MOTORS

Renault Samsung Motors (RSM) produit la SM5 et la SM3, dérivées de véhicules Nissan, avec un appui technique lourd de Nissan dans le domaine de la fabrication et de l'adaptation des produits. Cette collaboration consolide la croissance future de RSM. Le troisième véhicule de la gamme RSM, la SM7, a été lancé en décembre 2004. Le 25 janvier 2005, RSM a lancé la nouvelle SM5 « restylée » avec le soutien technique de Nissan, et la SM3 a été « reliftée » en septembre 2005. La nouvelle SM3 sera exportée sous la marque Nissan en 2006.

## 1.3.2 Mode de fonctionnement de l'Alliance ♦

### 1.3.2.1 Principales étapes dans la construction de l'Alliance

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a renforcé la communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et la mise en place un conseil de direction de l'Alliance dont la mission est de donner une impulsion stratégique et de développer une vision commune à long terme.

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

Parallèlement, Nissan, *via* sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd. est entré au capital de Renault. Par la voie d'augmentations de capital réservées (le 29 mars et le 28 mai 2002), Nissan a acquis en deux temps 15 % du capital de Renault. Toutefois, selon la réglementation française, Nissan ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions.

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

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

### 1.3.2.2 Mode de gouvernance et structure opérationnelle de l'Alliance

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

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

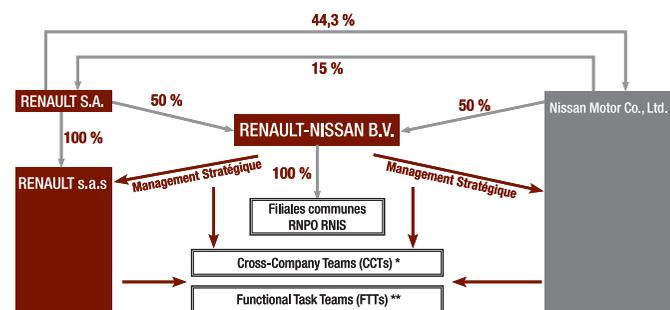
Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de l'Alliance », cette structure renforce le pilotage de l'alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de l'autonomie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

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

Renault-Nissan b.v. détient en totalité les actions des filiales communes existantes ou futures entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd. RNPO appartenait à sa création en avril 2001 à parts égales à Renault et Nissan.

Ces parts ont été transférées à Renault-Nissan b.v. qui détient ainsi depuis juin 2003, 100 % de RNPO. RNIS, filiale commune de systèmes d'information, créée en juillet 2002, est également détenue à 100 % par Renault-Nissan b.v.

#### STRUCTURE FINANCIÈRE DE L'ALLIANCE



\* *Cross-Compagny Teams (CCTs)* : 19 équipes transverses composées par le personnel de Renault et de Nissan pour piloter les projets communs.

\*\* *Functional Task Teams (FTTs)* : quatre équipes d'experts dans les fonctions support.

#### RENAULT S.A.S.

Le renforcement de l'Alliance entre Renault et Nissan Motor Co., Ltd. et la délégation de sa gestion stratégique à Renault-Nissan b.v. a rendu nécessaire une réorganisation de Renault, avec la création d'une société par actions simplifiée, Renault s.a.s., détenue à 100 % par Renault S.A. et regroupant l'essentiel de ses actifs.

Renault S.A. conserve en propre les participations de Renault dans Nissan ; son actif est principalement constitué de la participation dans Nissan et de Renault s.a.s. et ses filiales, tandis qu'à son passif sont essentiellement inscrits les titres participatifs, les dettes financières et bancaires.

Renault s.a.s. est dirigée par le Président de Renault S.A. et par un Conseil d'administration composé des mêmes membres que le Conseil d'administration de Renault S.A. Cette réorganisation n'a pas eu de conséquence pour le personnel ou pour les actionnaires de Renault et n'a pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du groupe Renault.

Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v., définis ci-après, permettent au Directoire de l'Alliance qui le représente, de prendre, ou de proposer, des décisions à Renault s.a.s. et à Nissan Motor Co., Ltd. Ces décisions sont ensuite transmises par des organes comme le Bureau de Coordination de l'Alliance et les Comités de pilotage (ou *Steering Committees*) aux équipes de travail transverses CCT (*Cross-Company Teams*), FTT (*Functional Task Teams*) et TT (*Task Teams*) pour application dans chacun des groupes Renault et Nissan.

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

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

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

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

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

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

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

## LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE

### Rôle du Directoire de l'Alliance

Le Directoire remplace, avec un rôle et des pouvoirs accrus, le *Global Alliance Committee* (GAC), qui avait piloté l'Alliance depuis 1999. Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board* – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Depuis, il se réunit tous les mois. Le Directoire de l'Alliance est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance.

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

### Composition du Directoire de l'Alliance ♦

Jusqu'au 29 avril 2005, la composition du Directoire de l'Alliance était la suivante : Louis Schweitzer, Président ; Carlos Ghosn, Vice-Président ; Patrick Blain ; Georges Douin ; Norio Matsumura ; Nobuo Okubo ; Jean-Louis Ricaut ; Tadao Takahashi.

Depuis le 29 avril 2005, la composition du Directoire de l'Alliance est la suivante : le Président du Directoire de l'Alliance est le Président de Renault et le PDG de Nissan, Carlos Ghosn. Le Directoire comprend aussi trois autres membres issus de Renault (MM. Patrick Pélatà, Patrick Blain et Jean-Louis Ricaut) et trois issus de Nissan (MM. Toshiyuki Shiga, Tadao Takahashi et Mitsuhiro Yamashita).

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

Pour favoriser l'intéressement réciproque à la performance de l'Alliance, l'accord Renault-Nissan prévoit de procéder à des attributions croisées de stock-options, de warrants, puis de droits sur l'appréciation de l'action (*Share Appreciation Rights*, SAR, dans le cas de Nissan) aux membres du Directoire. Les membres du Directoire désignés par Nissan ont reçu un total de 100 000 options d'achat d'actions Renault en 2003. Symétriquement les membres désignés par Renault ont reçu l'équivalent en SAR. Par ailleurs, une extension de ce principe a été décidée pour les principaux acteurs des groupes de travail faisant progresser l'alliance Renault-Nissan. Dans ce cadre le montant global d'attribution pour ces acteurs s'est élevé à 387 000 stock-options pour 64 personnes des deux Groupes en 2004.

### LE BUREAU DE COORDINATION DE L'ALLIANCE

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

Les principales responsabilités du Bureau de Coordination sont les suivantes :

- planifier les ordres du jour et préparer les ABM ;
- fournir une assistance fonctionnelle aux SC (*Steering Committee* – Comité de pilotage), aux CCT, aux FTT et aux TT ;

- centraliser les informations pertinentes et récentes sur l'Alliance et les rendre accessibles ;
- évaluer le fonctionnement de l'Alliance en menant des enquêtes ponctuelles et rendre compte des évolutions ;
- gérer le Comité de Pilotage de l'Alliance (RASC et NASC) en vue de la préparation des ABM, partager les informations entre les représentants des Comités de pilotage, des CCT, des FTT et des TT et convenir de plans d'action clairement définis permettant de mettre en œuvre les décisions de l'ABM ;
- promouvoir, en collaboration avec les Départements Communication de Renault et Nissan, la visibilité transversale de l'Alliance et des activités communes.

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

### LES COMITÉS DE PILOTAGE OU « STEERING COMMITTEES »

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

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

1. Plan ;
2. Marchés à l'International (*General Overseas Markets*) ;
3. Contrôle de Gestion et Finance ;
4. Marketing et Ventes ;
5. Systèmes d'Information ;
6. Fonctions Support ;
7. Développement Produit et Fabrication.

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

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

1. Europe	11. Recherche et avant-projet
2. Europe de l'Est	12. Ingénierie Véhicule
3. Afrique et Moyen-Orient	13. Mécanique
4. Asie et Océanie	14. Fabrications
5. Chine	15. Logistique
6. Corée	16. Ingénierie Process
7. Mexique	17. Achats
8. Amérique centrale	18. Véhicules utilitaires
9. Amérique du Sud	19. Pièces et Accessoires
10. Produit	

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

Les 19 CCT rapportent au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats via les Comités de pilotage.

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

Composées par des experts à la fois de Renault et de Nissan, ces équipes apportent un soutien indispensable aux CCT en matière de benchmarking, promotion des *best-practices* et harmonisation des outils dans les domaines tertiaires.

Les FTT sont au nombre de neuf pour continuer à couvrir les domaines essentiels suivants :

1. Qualité ;
2. Management des coûts et contrôle de gestion ;
3. Recherche et développement ;
4. Juridique et fiscal ;
5. Plan corporate ;
6. Communication ;
7. Ressources Humaines ;
8. Marketing ;
9. Ventes et services.

### LES GROUPES DE TRAVAIL OU « TASK TEAMS » (TT)

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

Il existe à ce jour quatre groupes en charge de sujets suivants :

1. Stratégie industrielle ;
2. Business-to-Employee ;
3. Accords douaniers ;
4. Marchés domestiques.

### 1.3.3 Évolution des projets de l'Alliance

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

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

#### 1.3.3.1 Les coopérations structurelles

##### STRATÉGIE PRODUIT

Le CCT Produit coordonne la stratégie de l'Alliance et définit une vision à moyen et long terme pour les gammes de véhicules et de pièces mécaniques des deux marques. Son but est d'assurer une couverture maximale du marché tout en minimisant les coûts et les dépenses ainsi que la « cannibalisation » des produits (c'est-à-dire la compétition directe entre les groupes Renault et Nissan pour certains produits sur un marché donné). Il tient un rôle de leader en matière de proposition de gamme de produits vis-à-vis des CCT régionaux et du CCT Véhicules utilitaires. Il définit également le Plan pour la gamme mécanique en fonction des besoins des clients.

Une des responsabilités majeures du CCT consiste à s'assurer en permanence que les produits et les marques demeurent bien distincts et clairement différenciables, sauf cas d'absolue nécessité (*double-badging* ou *cross-badging*). Le CCT Produit coordonne par ailleurs l'échange d'information en matière d'enquêtes et d'analyses de marché sur des points tels que la satisfaction des clients, la qualité, les prévisions sur l'évolution des prix et des volumes, dans le but d'harmoniser les méthodes de travail et d'anticiper les évolutions futures.

##### PLATES-FORMES

Renault et Nissan ont pour objectif de partager des plates-formes (1,5 million de véhicules par an et par plate-forme pour les principaux véhicules), pour atteindre en 2010, 10 plates-formes communes ou partageant des composants interchangeables.

Le développement de plates-formes communes est entrepris au rythme du renouvellement de la gamme des deux partenaires.

##### Plate-forme B

Une première plate-forme commune (leadership Nissan), la plate-forme B, a d'abord été lancée en mars 2002 par Nissan avec la nouvelle March au Japon, et depuis fin 2002 avec la Micra (l'équivalent de la March en Europe) et la Cube. Sur le marché domestique, la Nissan Tiida lancée en septembre 2004, la Nissan Tiida Latio lancée le mois suivant et la Nissan Note lancée le 20 janvier 2005 sont maintenant produites sur cette plate-forme.

En mai 2004, Renault a présenté son modèle Modus. Il s'agit du premier modèle Renault à utiliser la plate-forme B commune. En septembre 2005, Renault a lancé la nouvelle Clio III, utilisant également cette plate-forme.

La Logan, commercialisée sous les marques Dacia et Renault, a été lancée en septembre 2004. Elle est basée sur un dérivé de la plate-forme B commune.

##### Plate-forme C

Une deuxième plate-forme commune (leadership Renault), la plate-forme C, a été lancée par Renault fin 2002 pour sa nouvelle Mégane II. En décembre 2004, la Lafesta, un nouveau monospace, a été commercialisée par Nissan au Japon et adopte la plate-forme C commune pour la première fois. En mai 2005, Nissan a lancé le nouveau Serena, un monospace également basé sur cette plate-forme.

##### Composants interchangeables

En complément de la stratégie de plates-formes communes, Renault et Nissan adoptent une nouvelle approche permettant d'échanger des composants entre plates-formes : la Politique des Composants Interchangeables.

Cette stratégie est basée sur une analyse fonctionnelle des besoins des clients et sur une gestion de l'interface entre composants et véhicules. Elle se traduira par différents degrés de mise en commun pour chaque composant, permettant une différenciation des véhicules avec une flexibilité accrue tout répondant à l'objectif de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité.

##### ORGANES MÉCANIQUES (MOTEURS ET BOÎTES DE VITESSES)

Renault et Nissan ont pour objectif de partager les organes mécaniques afin de réduire la diversité, et souhaitent notamment atteindre pour 2010 huit familles communes de moteurs et huit familles communes de boîtes de vitesses.

La coopération dans le développement et l'utilisation d'organes mécaniques communs (moteurs et boîtes de vitesses) au sein de l'Alliance s'accélère.

Les principaux échanges d'organes mis en œuvre ou en projet à ce jour sont les suivants :

##### Composants Nissan pour utilisation par Renault

- Moteur essence Nissan V6 3.5 l (VQ35) sur Vel Satis depuis février 2002 et Espace depuis octobre 2002 ;
- Transmissions à 4 roues motrices de Nissan (R145) sur Kangoo 4X4 depuis mai 2001 ;
- Moteur diesel Nissan de 3.0 l (ZD30) sur Master et Mascott depuis 2004.

##### Composants Renault pour utilisation par Nissan

- Boîte de vitesses mécanique de Renault (160 Nm) (JH) sur March depuis 2001 et Micra depuis 2002 ;
- Boîte de vitesses mécanique Renault (200 Nm) (JR) sur Almera depuis 2002 et Micra depuis 2003 ;
- Moteur diesel Renault 1.5 dCi (K9K) sur Almera depuis octobre 2002 et Micra depuis janvier 2003 ;
- Moteur diesel Renault 1.9 dCi (F9Q) sur Primera depuis décembre 2002.

### Production par Renault de pièces Nissan

Production à l'usine Renault de Cacia au Portugal de la boîte de vitesses manuelle Nissan ND pour les modèles Nissan Primera et Almera, assemblés chez Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd., et Almera Tino, assemblé chez NMISA Barcelone, ainsi que pour la Renault Mégane II fabriquée à Douai depuis février 2002.

### Organes mécaniques communs (développés conjointement par Renault et Nissan)

1. Moteurs essence HR15DE (S2G 1.5 l) et MR20DE/MR18DE (M1G 1.8 l-2.0 l) :

- HR15DE sur Nissan Tiida et Tiida Latio depuis juillet 2004 et sur Nissan Note depuis décembre 2004,
- MR20DE sur Nissan Lafesta depuis décembre 2004, sur Serena depuis mai 2005 et sur un véhicule Renault début 2006,
- MR18DE sur Nissan Tiida et Tiida Latio depuis janvier 2005 ;

2. Moteur diesel M1D (M9R) 2.0 l : M1D sur Renault Laguna II depuis 2005 ;

3. Boîte mécanique MT1 6 vitesses 240Nm : MT1 sur Renault Modus et Mégane II depuis 2005.

### VÉHICULES UTILITAIRES : « DUAL-BADGING » EN EUROPE – FABRICATION CROISÉE EN EUROPE ET AU BRÉSIL

Renault et Nissan développent et commercialisent leurs véhicules en fonction de leurs stratégies de marque. Cependant, à court terme, pour des produits spécifiques comme dans le cas des véhicules utilitaires sur certains marchés, Renault et Nissan n'excluent pas de vendre, sous leur propre marque, des produits choisis dans la gamme du partenaire.

En Europe, l'objectif initial du *dual-badging* était d'assurer le développement des ventes de véhicules utilitaires de Nissan.

## QUALITÉ

### Charte de Qualité de l'Alliance

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

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

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

- l'ANPQP, un système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs est utilisé sur la plate-forme B pour la March/Micra et a été étendu à tous les nouveaux projets ;

- l'ASES permet d'évaluer la gestion et les performances des fournisseurs, ainsi que leurs compétences techniques en termes de qualité.

### Échanges des meilleures pratiques

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

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

### Synergies

Renault et Nissan s'améliorent ensemble grâce au développement de synergies dans le management de la qualité, par exemple dans les domaines comme :

- l'incidentologie en Europe (création d'une équipe commune dans le domaine de la mécanique en janvier 2003) ;
- l'amélioration de l'assurance qualité des fournisseurs ;
- l'optimisation des systèmes de diagnostic ;
- le soutien mutuel en vue de l'amélioration de la gestion de la qualité ;
- un groupe de travail commun au Mexique.

### ACHATS

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

### Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

En avril 2001, la première coentreprise de l'Alliance (joint-venture) appelée Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) a été établie. Elle représentait alors près de 30 % des achats annuels globaux de Renault et de Nissan. Ce pourcentage a par la suite progressé à 43 % fin 2002, pour atteindre 70 % en janvier 2004, ce qui porte le volume des achats communs totaux à 33 milliards de dollars dans trois régions importantes (le Japon, l'Europe et les États-Unis). En outre, la portée géographique de RNPO s'étend à toutes les régions dans lesquelles Renault et Nissan exercent des activités industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale.

En tant que structure d'approvisionnement unique de Renault et Nissan, RNPO représente un vecteur d'amélioration des performances d'achat, grâce à la mise en œuvre d'un système mondial de gestion des achats entrant dans le périmètre de l'Alliance. Selon la deuxième enquête menée auprès des fournisseurs, ceux-ci sont très favorables à RNPO qui apporte de la valeur aux activités.

### LOGISTIQUE

En 2004, la logistique s'est vu dotée d'un CCT (*Logistics CCT*) propre afin d'exploiter au mieux la proximité géographique des usines de production industrielle des deux groupes à travers le monde. Le CCT est également chargé de prévoir les volumes d'activité internationaux de l'Alliance, en croissance constante.

## SYSTÈMES D'INFORMATION

Renault et Nissan rapprochent leurs systèmes d'information (IS) et leurs moyens informatiques (IT). Leur objectif grâce à cette collaboration est d'améliorer les performances dans trois domaines : normalisation des infrastructures, gestion globale des fournisseurs, et mise en œuvre d'applications communes.

Renault-Nissan Information Services (RNIS), seconde société commune de l'Alliance après RNPO, a été établie en juillet 2002 et est détenue à 100 % par Renault-Nissan b.v. Sa mission consiste à coordonner les stratégies en IS/IT de Renault et de Nissan afin de les orienter vers des solutions techniques communes.

### 1.3.3.2 Évolution des coopérations régionales

Renault et Nissan bénéficient d'une forte complémentarité en termes de marchés, de gammes et de savoir-faire. Ceci leur permet d'être présents sur tous les grands marchés automobiles et d'accéder à moindre coût à de nouveaux marchés, en prenant appui sur l'implantation industrielle ou commerciale de chaque partenaire, tout en enrichissant l'offre de produits et de services. De plus, Renault et Nissan bénéficient de l'échange de leurs savoir-faire en matière de recherche et développement, de process ou de marketing.

## EUROPE

Depuis la création de l'Alliance, Renault et Nissan s'efforcent de réduire les coûts fixes et les coûts de distribution au travers des structures communes.

### Au niveau européen

Des *Group Offices* ont été mis en place sous la responsabilité de Renault, afin de faciliter l'échange des meilleures pratiques en matière de documentation d'après-vente et d'études marketing.

### Au niveau local

Des *Group Offices* locaux communs ont été créés sous la responsabilité de Renault dans quatre pays d'Europe (France, Royaume-Uni, Espagne et Italie) tout en conservant des opérations *front-office* séparées.

Sept *Single Legal Entities* (SLE) ont été établies, sociétés uniques appartenant et gérées par Renault, avec des locaux communs et, chargées de distribuer les produits Nissan dans le pays, grâce à un *front-office* dédié à Nissan.

En plus des *Group Offices* et des *Single Legal Entities* en Europe, Renault UK et Nissan Motor GB partagent des locaux et un entrepôt communs pour pièces détachées.

En avril 2005, Renault et Nissan ont ouvert un magasin régional commun de pièces de rechange en Hongrie, qui couvre les activités des deux constructeurs en Europe centrale (les pièces Renault sont livrées en Autriche, en Hongrie, en République tchèque et en Slovaquie et les pièces Nissan en Autriche, en Hongrie, en Slovaquie et en Slovaquie). Son inauguration a eu lieu le 1<sup>er</sup> juin 2005.

## MEXIQUE, AMÉRIQUE CENTRALE

Objectif : soutenir le retour de Renault au Mexique et en Amérique centrale, tout en optimisant les capacités de Nissan.

### Mexique

Les principes et étapes majeurs de cette coopération sont les suivants :

- Stratégies commerciales indépendantes, mais un *back office* commun. Le projet de l'Alliance visant le retour de Renault au Mexique a été lancé en janvier 2000, avec le soutien de Nissan ;
- Construction du réseau de concessionnaires Renault ;
- Production commune.

Renault Scénic produite à l'usine Nissan de Cuernavaca depuis décembre 2000 a représenté la première opération de production croisée au titre de l'alliance Renault-Nissan (fin de la production mi-2004).

Renault Clio a ensuite été produite à l'usine Nissan d'Aguascalientes, à partir de novembre 2001.

Nissan Platina, un véhicule dérivé de la Clio tricorps, est produite à l'usine Nissan d'Aguascalientes et commercialisée depuis avril 2002 ;

- Nouveau programme de financement au Mexique. Il a été lancé en janvier 2004. « NR Finance Mexico S.A. de C.V. (NRFM) » propose des prêts automobiles aux clients Renault et Nissan et « NR Wholesale Mexico S.A. de C.V. (NRWM) » offre des financements aux concessionnaires Renault et Nissan.

### Amérique centrale

Cinq compagnies nationales des ventes (*National Sales Companies*) Nissan ont des établissements Renault en Équateur, au Salvador, au Honduras, au Panama et au Nicaragua.

Au Guatemala, Renault a démarré ses activités en décembre 2003 avec la compagnie nationale des ventes (*National Sales Company*) gérant les activités de Nissan au Salvador, au Honduras et au Nicaragua.

Au Costa Rica, FASA Group (la compagnie nationale des ventes de Renault et de Nissan au Panama) a repris avec succès le précédent importateur de Renault en avril 2005 afin de relancer la marque. Les premiers mois d'activité sont encourageants.

## MERCOSUR ET AMÉRIQUE DU SUD

Objectif : optimiser les synergies au sein de l'Alliance dans la zone Mercosur, en développant les ventes de V.P. et V.U. Nissan grâce à l'utilisation commune des implantations industrielles et commerciales de Renault.

### Brésil

- Création de Nissan do Brasil Automoveis en octobre 2000 ;
- Regroupement des fonctions de *back office* sous la responsabilité de Renault ;
- Nissan do Brasil met en place un réseau de concessionnaires, avec le soutien de l'actuel réseau Renault ;

- Production commune de V.U. :
  - 20 décembre 2001 : Renault et Nissan inaugurent de nouvelles installations d'assemblage V.U. à Curitiba et Parana, au Brésil.
  - L'assemblage du Renault Master débute en décembre 2001 et celui du pick-up Nissan Frontier en avril 2002.
  - Le 26 mars 2003, la production du Nissan Xterra, deuxième produit Nissan, débute dans cette usine.

### Argentine

Renault Argentina prend la responsabilité des importations Nissan en juin 2001.

### Pérou

Au Pérou, pays importateur, le partenaire de Nissan soutient Renault en vue de rétablir sa présence sur le marché.

## ASIE-PACIFIQUE

Objectif : développement des ventes des marques Renault dans la zone Asie-Océanie avec le soutien de Nissan en support (*back-office*) central et local (cinq pays actuellement).

### Japon

Appui de Nissan pour développer le réseau de vente de Renault :

- Les concessionnaires Nissan vendent des véhicules Renault depuis mai 2000 par l'intermédiaire de points de vente Renault.

Renault Samsung Motors :

- Renault Samsung Motors (RSM) produit la SM5, la SM3 et la SM7 dérivées de véhicules Nissan, avec l'appui technique intensif de Nissan dans le domaine de la production et de l'adaptation. Cette collaboration a pour but d'assurer la croissance future de RSM. Le 25 janvier 2005, RSM a lancé la nouvelle SM5 « redessinée » avec le soutien technique de Nissan ;
- Le 24 novembre 2005, Nissan a annoncé son intention de vendre la berline compacte SM3 produite en Corée par Renault Samsung Motors (RSM) dès le début 2006 sur différents marchés dans le monde.

### Australie

Nissan Australie prend la responsabilité de la distribution de Renault dans le pays.

### Malaisie

Un protocole d'accord entre Renault et TCEC (TC Euro Cars Sdn.Bhd), filiale du partenaire malais de Nissan a été signé le 15 mai 2003. TCEC est responsable de la distribution et de l'après-vente de la gamme Renault depuis septembre 2003 et s'occupe de la production du Kangoo depuis fin 2004.

### Chine

La stratégie vise le développement des deux partenaires sur des projets en Chine.

Nissan a signé un important accord de partenariat stratégique avec Dongfeng Motor et les activités ont commencé en juillet 2003. Renault a annoncé son intention de produire des véhicules en Chine avec Dongfeng Motor.

## AFRIQUE, EUROPE DE L'EST ET MOYEN-ORIENT

Les domaines d'intervention sont partagés en fonction de l'implantation la plus solide.

### Maroc

L'importateur Renault a repris le 1<sup>er</sup> novembre 2000 l'importateur SIAB au Maroc (importateur exclusif de Nissan) et participe depuis au développement de Nissan sur le marché.

### Tunisie

ARTES, la NSC (compagnie nationale de ventes) de Renault, est devenue la nouvelle NSC de Nissan le 16 mai 2003 avec pour objectif le développement de l'activité Nissan et la reconnaissance de la marque.

### Afrique du Sud

Renault utilise la logistique et les capacités de stockage de pièces détachées des entrepôts Nissan, et profite également du centre de formation technique et commercial de son partenaire.

Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO) exploite activement ses opportunités d'approvisionnement commun en Afrique du Sud.

Dans le même esprit, les deux partenaires ont créé un Comité local de l'Alliance permanent pour développer une synergie de *Group Offices*, principalement axée sur les ventes, le marketing et le marché des pièces de rechange.

### Koweït

Les ventes de véhicules Renault ont démarré au Koweït en janvier 2003, via le réseau commercial Nissan existant.

Le groupe Al-Babtain est chargé des ventes de véhicules Renault-Nissan au Koweït.

### Bahreïn

Les ventes de véhicules Renault à Bahreïn ont démarré en février 2003, via le réseau de concessionnaires Nissan existant.

Al-Moayyed distribue à la fois les véhicules Renault et Nissan à Bahreïn.

### Qatar

Les ventes de véhicules Renault au Qatar ont démarré en mai 2003 via le réseau de concessionnaires Nissan existant.

Les véhicules des deux marques sont distribués par le réseau de concessionnaires Al-Mana au Qatar.

### Émirats arabes unis et Oman

De la même manière que dans les autres pays du Golfe cités ci-dessus, les compagnies nationales des ventes (NSC) ont commencé à distribuer les modèles Renault dans ces deux pays à partir de septembre 2005.

## Roumanie

En Roumanie, Renault a commencé à importer et à distribuer des véhicules Nissan en janvier 2003 par l'intermédiaire d'une filiale à 100 % de Renault s.a.s., Renault-Nissan Romania.

## Bulgarie

Renault-Nissan Bulgarie a été créée en septembre 2005 pour faire face à la croissance rapide du marché automobile bulgare, dynamisé par la perspective de l'adhésion de la Bulgarie à l'Union européenne. Renault-Nissan Bulgarie, filiale à 100 % de Renault s.a.s. est responsable :

- de l'importation de véhicules et de pièces détachées pour les marques Renault, Nissan et Dacia ;
- de leur distribution par l'intermédiaire des réseaux de concessionnaires de ces trois marques.

## Russie

Nissan Europe et Renault International Operations recherchent activement des synergies de *back-office* entre leurs sociétés nationales respectives (NSC).

### 1.3.3.3 Les Ressources Humaines au sein de l'Alliance

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

#### ÉCHANGE DE PERSONNEL

Depuis le début de l'Alliance, Renault et Nissan ont souhaité développer l'échange du personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Ces échanges de personnel concernent 412 collaborateurs (y compris les organisations communes) et peuvent se regrouper en quatre catégories :

- la première catégorie concerne les expatriés de Renault et Nissan, employés au sein des fonctions des deux maisons mères. De tels échanges permettent à la fois de renforcer les différents métiers par des échanges de meilleures pratiques et favorise la compréhension mutuelle. Au 1<sup>er</sup> juin 2005, 70 expatriés appartiennent à cette catégorie :
  - 36 personnes de Renault sont intégrées à Nissan au Japon et travaillent principalement à Ginza (siège) et Atsugi (centre technique),
  - 34 personnes de Nissan travaillent au sein de Renault soit au siège social, soit dans l'ingénierie à Rueil et Guyancourt ;
- 14 autres expatriés travaillent dans le cadre de projets de l'Alliance pour le développement de plates-formes, de moteurs ou de boîtes de vitesses ;

- une troisième catégorie concerne les personnes travaillant au sein des deux organisations communes (Renault-Nissan Purchasing Organization – RNPO et Renault-Nissan Information Services – RNIS). Environ 270 personnes font partie de cette catégorie ;
- enfin, des échanges de personnel ont également lieu dans des cadres régionaux : 37 personnes de Renault ont été envoyées dans les filiales de Nissan, essentiellement en Europe. De son côté, Nissan a détaché 21 collaborateurs soit à Renault Samsung Motors, soit à Renault Japon et en Asie-Pacifique.

Bien entendu, ces 412 personnes ne sont pas les seules à être directement impliquées dans le fonctionnement de l'Alliance. Plusieurs centaines de personnes sont impliquées dans les structures de l'Alliance, plus particulièrement dans les groupes de travail transversaux : *Cross-Company Teams* et *Functional Task Teams*. Ces personnes restent employées par leur maison mère.

#### « ALLIANCE BUSINESS WAY PROGRAM »

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

Les programmes de formation sont les suivants : ♦

- « Travailler avec des partenaires japonais et français ».

Cette formation s'adresse à des acteurs clés de l'Alliance et est proposée au sein de Renault et de Nissan. Son objectif est de comprendre les héritages culturels et les styles de travail selon trois principaux axes : communication, gestion de projet et solutions pour résoudre les problèmes tout en conservant un partenariat positif. Depuis son lancement, plus de 310 personnes ont assisté à cette formation au sein des deux sociétés ;

- Les *Team-Working Seminars* (TWS) s'adressent aux membres des structures de l'Alliance, telles que les CCT, FTT et les organisations communes. Ils visent à :
  - améliorer l'efficacité du travail d'équipe,
  - renforcer les liens personnels et la confiance mutuelle,
  - créer une identité d'équipe,
  - partager des objectifs communs à l'équipe.

Depuis leur lancement en 2003, 21 équipes ont mis en œuvre des TWS impliquant plus de 360 participants ;

- *Alliance Engineer Exchange Program* (AEEP)

Lancé en 2005, l'AEEP est un nouveau programme conçu pour réaliser six projets techniques communs à Renault et Nissan afin d'offrir à 12 jeunes ingénieurs prometteurs l'opportunité d'être impliqués dans l'Alliance.

### 1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2005

Les états financiers de Nissan sont établis conformément aux normes japonaises, qui diffèrent des normes de Renault, et présentés avec des soldes intermédiaires de gestion ou des indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les comptes de Nissan font l'objet de retraitements décrits dans la note 14 de l'annexe aux comptes consolidés, page 191.

Le groupe Nissan composé de plus de 180 000 collaborateurs et implanté industriellement dans 43 pays, se situe à la deuxième place des constructeurs japonais avec plus de 3,3 millions de véhicules vendus dans le monde. Les ventes sont regroupées sous quatre grandes zones géographiques qui sont le Japon, les États-Unis, l'Europe et les pays émergents.

Quelques résultats à retenir sur le dernier exercice fiscal clôturé fin mars 2005 :

- ventes monde : 3,388 millions d'unités, en progression annuelle de 10,8 % ;
- chiffre d'affaires net consolidé : 8 576 milliards de yens, en progression de 15,4 % ;
- résultat opérationnel consolidé : 861,2 milliards de yens, soit 10 % du chiffre d'affaires ;
- résultat net consolidé – part du Groupe : 512,3 milliards de yens, en hausse de 1,7 % ;
- retour sur Capitaux Investis (ou ROIC) : 20,1 %.

#### 1.3.4.1 Résultats et stratégie de Nissan

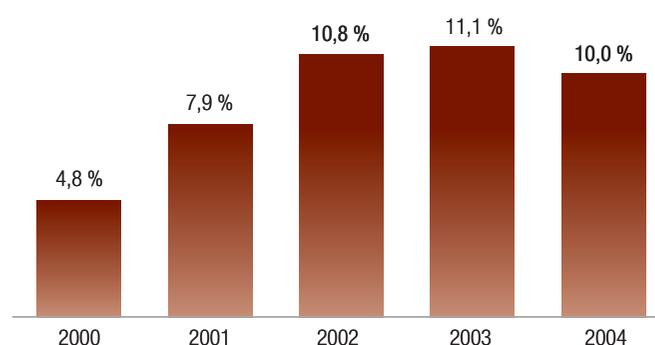
##### DES RÉSULTATS ET DES VENTES EN PROGRESSION CONTINUE

##### Un nouveau record pour l'exercice fiscal 2004

Le groupe Nissan a annoncé de nouveaux résultats record en avril pour son exercice fiscal 2004 clôturé au 31 mars 2005. En effet, le résultat

d'exploitation atteint 861 milliards de yens pour un chiffre d'affaires de 8 576 milliards de yens (respectivement env. 6,4 milliards pour 63,8 milliards d'euros). Ce résultat d'exploitation représente 10 % du chiffre d'affaires, situant Nissan au meilleur niveau des constructeurs généralistes.

##### MARGE OPÉRATIONNELLE – EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES



Deux des trois objectifs du Plan Nissan 180 sont atteints à cette date : obtenir une marge opérationnelle sur chiffre d'affaires de 8 % et un endettement financier net de la branche Automobile nul, plaçant ainsi le Groupe sur une trajectoire de croissance rentable et durable.

##### Résultats semestriels à fin septembre 2005

Au 1<sup>er</sup> semestre fiscal 2005, soit d'avril à septembre, dans un contexte difficile marqué par une guerre des prix sur l'ensemble des marchés et une hausse des matières premières, le chiffre d'affaires progresse fortement (+ 12,1 %) et la marge opérationnelle atteint 9,2 % du chiffre d'affaires.

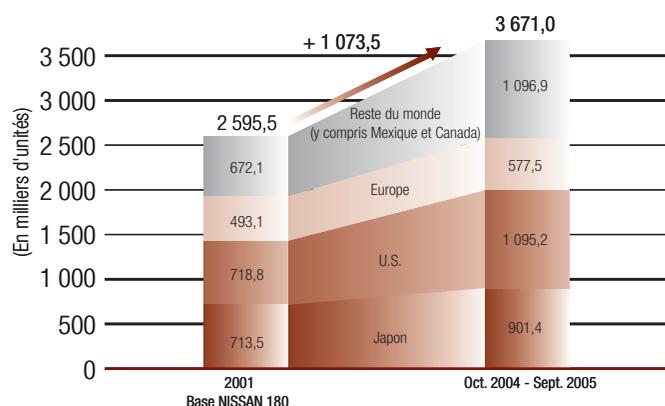
	1 <sup>er</sup> semestre fiscal 2004		1 <sup>er</sup> semestre fiscal 2005		Variation 2005/2004
	Yens	Euros <sup>(1)</sup>	Yens	Euros <sup>(1)</sup>	
(En milliards de)					
Chiffre d'affaires	4 008	29,5	4 491	33,1	+ 12,1 %
Marge opérationnelle	403	3,0	411,5	3,0	+ 2,0 %
En % du chiffre d'affaires		10,1		9,2	+ 0,7 %
Résultat net	239	1,8	230,7	1,7	- 3,4 %

(1) À titre indicatif, tous les résultats de Nissan exprimés en yens sont convertis en euros sur la base de 135,7 yens pour un euro.

Les ventes du Groupe sont à nouveau en forte hausse (+ 15 % à 1 834 000 véhicules) par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2004 grâce à une progression sur l'ensemble des marchés. Le Groupe a confirmé ses objectifs annoncés en avril pour l'ensemble de son exercice qui se terminera à fin mars 2006.

À fin septembre 2005, le troisième objectif du plan Nissan 180, vendre un million de véhicules supplémentaires sur trois ans, est atteint, soutenu par un programme de lancement très dynamique de 31 nouveaux modèles sur la période.

#### NISSAN 180 : UN MILLION DE VÉHICULES SUPPLÉMENTAIRES



#### Ventes du groupe Nissan sur la période de 12 mois échus au 31 décembre 2005

Sur l'année 2005, les ventes totales du groupe ont atteint 3 597 748 véhicules au 31/12/2005, soit une progression de 9,2 % par rapport à la même période en 2004 et de 38 % par rapport à la base de référence des 2,6 millions de véhicules au début du Plan Nissan 180.

#### Progression des volumes de ventes aux États-Unis

Sur le marché américain qui représente désormais 30 % des ventes et qui constitue le marché le plus profitable du Groupe, Nissan sous ses deux marques (Nissan et Infiniti) continue de gagner des parts de marché, malgré une forte concurrence. Elles dépassent pour la première fois le million de véhicules vendus à 1 076 670 unités, en croissance de 9,2 % par rapport à 985 989 unités en 2004. Cette progression est majoritairement due au succès de la berline Altima, de Sentra, du 4x4 Pathfinder ou encore de la M45, berline de luxe badgée Infiniti.

#### Amélioration de la part de marché au Japon

Au Japon, les immatriculations du groupe Nissan représentent 19,3 % du marché total en 2005 (+ 0,5 point). Le Groupe a bénéficié de l'arrivée sur le marché depuis septembre 2004 de six nouveaux modèles (*cross-over* 4x4 Murano, berline compacte Tiida et berline Tiida Latio, berline de luxe Fuga, monospace Lafesta et véhicule compact Note Quant).

#### Stabilité en Europe

En Europe (occidentale, centrale et orientale), les ventes sont en légère baisse de 0,6 % à 540 945 unités, du fait notamment d'un recul des ventes de la Micra, et ce malgré une forte demande des modèles lancés récemment, le 4x4 Pathfinder et le pick-up Navara.

#### ORIENTATION DU NOUVEAU PLAN

##### « NISSAN VALUE-UP »

Nissan a annoncé lors de la publication de ses résultats pour l'exercice fiscal 2004 son nouveau plan triennal : *Nissan Value-Up*. Ce Plan se fixe de nouveaux objectifs :

- atteindre 4,2 millions de véhicules à la fin de l'exercice 2007 (mars 2008) ;
- maintenir le résultat opérationnel au meilleur niveau de tous les constructeurs automobiles généralistes mondiaux pendant chacune des trois années ;
- maintenir un taux de rentabilité sur capitaux investis supérieur à 20 % en moyenne sur la durée du Plan.

Le Groupe s'appuiera sur le lancement de 28 nouveaux modèles sur la période. Parmi eux, 10 seront sur de nouveaux concepts automobiles. Par ailleurs, le Plan prévoit des percées commerciales comme le fait que Nissan développe la marque Infiniti partout dans le monde. Actuellement commercialisée en Amérique du Nord, à Taiwan et au Moyen-Orient, la marque Infiniti sera également déployée en Corée, en Chine et en Russie.

#### DES PROGRAMMES D'INVESTISSEMENTS CIBLÉS

##### Une présence renforcée en Inde et en Ukraine

Suite à la présentation du nouveau Plan stratégique *Nissan Value-Up* au mois d'avril, Nissan a décidé de renforcer sa présence dans certains pays à potentiel de croissance.

Nissan Motor Ukraine, créée en 2005, souhaite renforcer la position du Groupe sur ce marché, en améliorant et développant le réseau de distribution grâce à un apport supplémentaire à ses distributeurs dans le pays en matière de logistique, services, marketing et publicité.

De même, Nissan a créé une nouvelle entité, Nissan Motor India Private Ltd., en charge dorénavant de l'importation de véhicules et pièces de rechange Nissan, ainsi que des ventes, du marketing, de la distribution et du service après-vente des produits Nissan en Inde.

##### Nissan révèle cinq nouveaux modèles pour le marché chinois

En Chine, Dong-Feng Motor Co., (DFL), troisième groupe automobile chinois, et Nissan se développent conformément au Plan triennal annoncé par le management en juillet 2003. Le 19 avril 2005, Nissan a révélé cinq nouveaux modèles à destination du marché chinois : la berline compacte Tiida, la berline tricorps Tiida, la berline de luxe Fuga, le fourgonnette Quest ainsi que le coupé sport 350Z.

La Chine est un marché particulièrement important dans la réussite du plan *Nissan Value-Up*, qui y prévoit à son horizon des ventes supérieure à 500 000 unités (y compris les véhicules utilitaires badgés Dong Feng), faisant de la Chine le troisième plus gros marché du groupe japonais.

##### L'Égypte, nouvelle base industrielle pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord

Le Groupe a annoncé en 2004 son intention d'investir plus de 60 millions de dollars en 2004 et en 2005 pour racheter puis moderniser les bâtiments et les lignes de production de la société égyptienne partenaire de Nissan près du Caire, mais aussi pour renforcer son marketing et son réseau de distribution sur place. Le démarrage de la production et de la commercialisation d'un pick-up en avril 2005, marque le début du Plan de développement de la région visant à faire de l'Égypte une base industrielle pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

### 1.3.4.2 Contribution de Nissan aux résultats de Renault en 2005

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

La mise en équivalence des résultats de Nissan dans les comptes de Renault fait apparaître une contribution positive de 2 275 millions d'euros sur l'année 2005, contre 1 689 millions d'euros en 2004.

Cette contribution se décompose comme suit : ◆

- la mise en équivalence dans les comptes de Renault sur les douze mois de l'année calendaire 2005 fait ressortir un résultat de 1 825 millions d'euros ; auquel s'ajoute
- un profit non récurrent de 450 millions d'euros, traduisant la finalisation par Nissan du transfert de ses engagements de retraite à l'état japonais.

#### VERSEMENT DES DIVIDENDES

##### Historique des versements reçus

Renault a reçu sur l'année 2005 la somme de 383 millions d'euros, à comparer à 345 millions d'euros en 2004. Ce montant se décompose comme suit :

- le deuxième versement du dividende de l'exercice 2004, soit 12 yens par action et l'équivalent de 182 millions d'euros reçus en juin 2005 ;
- le premier versement pour l'exercice 2005, de 14 yens par action soit 201 millions d'euros reçus en novembre 2005.

##### Annnonce de la nouvelle politique de dividendes de Nissan sous Nissan Value-Up

Dans son Plan *Nissan Value-Up* qui a succédé au Plan Nissan 180 en avril 2005, Nissan a annoncé son intention de continuer à augmenter sa distribution de dividende de façon régulière sur les trois prochains exercices pour atteindre un versement de 40 yens par action pour l'exercice de 2007 clos au 31 mars 2008.

## 1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance

### 1.3.5.1 Présence industrielle et commerciale ◆

#### VENTES DANS LE MONDE

(En nombre de véhicules)	2005	2004	Variation 2005/2004
<b>GROUPE RENAULT</b>	<b>2 533 428</b>	<b>2 490 337</b>	<b>1,70 %</b>
- Renault	2 249 995	2 308 972	- 2,6 %
- Renault Samsung Motors	119 027	85 046	+ 40 %
- Dacia	164 406	96 319	+ 70,7 %
<b>GROUPE NISSAN</b>	<b>3 597 748</b>	<b>3 295 830</b>	<b>+ 9,2 %</b>
- Nissan	3 448 637	3 157 002	+ 9,2 %
- Infiniti	149 111	138 828	+ 7,4 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>6 131 176</b>	<b>5 786 167</b>	<b>+ 6 %</b>

#### VENTES EN EUROPE OCCIDENTALE

	2005	2004	Variation
<b>RENAULT</b>	<b>1 743 745</b>	<b>1 812 971</b>	<b>- 3,9 %</b>
France	704 869	721 594	- 2,3 %
Allemagne	185 654	181 149	+ 2,5 %
Italie	162 490	179 703	- 9,6 %
Espagne	238 216	237 232	+ 0,4 %
Royaume-Uni	197 366	212 490	- 7,3 %

(En nombre de véhicules)	2005	2004	Variation 2005/2004
<b>NISSAN</b>	<b>447 873</b>	<b>472 923</b>	<b>- 5,3 %</b>
France	48 388	49 810	- 2,9 %
Allemagne	53 050	60 068	- 11,7 %
Italie	54 002	70 402	- 23,3 %
Espagne	70 796	69 750	+ 1,5 %
Royaume-Uni	102 048	104 287	- 2,1 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>2 191 618</b>	<b>2 285 894</b>	<b>- 4,1 %</b>
France	753 257	771 404	- 2,4 %
Allemagne	238 704	241 217	- 1 %
Italie	216 492	250 105	- 13,4 %
Espagne	309 012	306 982	+ 0,7 %
Royaume-Uni	299 414	316 777	- 5,5 %

**VENTES EN EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE**

<b>RENAULT</b>	<b>391 458</b>	<b>343 104</b>	<b>+ 14 %</b>
Russie	29 179	16 126	+ 81 %
Roumanie	137 244	92 169	+ 48,9 %
Turquie	116 511	118 121	- 1,3 %
<b>NISSAN</b>	<b>93 072</b>	<b>71 025</b>	<b>+ 31 %</b>
Russie	46 485	28 438	+ 63,5 %
Roumanie	2 288	1 568	+ 45,9 %
Turquie	10 511	10 422	+ 0,9 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>484 530</b>	<b>414 129</b>	<b>+ 17 %</b>
Russie	75 664	44 564	+ 72 %
Roumanie	139 532	93 737	+ 48,8 %
Turquie	127 022	128 543	- 1,1 %

**VENTES AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE**

<b>RENAULT</b>	<b>102 884</b>	<b>91 523</b>	<b>+ 12,4 %</b>
<b>NISSAN</b>	<b>183 819</b>	<b>156 811</b>	<b>+ 17,2 %</b>
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>286 703</b>	<b>248 334</b>	<b>+ 15,5 %</b>

**VENTES AU JAPON**

<b>RENAULT (CHIFFRE INCLUS DANS ASIE)</b>	<b>3 532</b>	<b>3 253</b>	<b>+ 8,6 %</b>
<b>NISSAN</b>	<b>866 157</b>	<b>826 822</b>	<b>+ 4,8 %</b>
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>869 689</b>	<b>830 075</b>	<b>+ 4,8 %</b>

**VENTES EN AMÉRIQUE LATINE ET EN AMÉRIQUE DU SUD**

<b>RENAULT</b>	<b>164 653</b>	<b>146 932</b>	<b>+ 12,1 %</b>
Brésil	47 528	53 588	- 11,3 %
Argentine	37 597	24 888	+ 51,1 %
Mexique	24 086	24 091	0 %
<b>NISSAN</b>	<b>318 170</b>	<b>301 995</b>	<b>+ 5,4 %</b>
Brésil	8 083	8 538	- 5,3 %
Argentine	3 824	2 671	+ 43,2 %
Mexique	234 932	234 853	0 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>482 823</b>	<b>448 927</b>	<b>+ 7,5 %</b>
Brésil	55 611	62 126	- 10,5 %
Argentine	41 421	27 559	+ 50,3 %
Mexique	259 018	258 944	0 %

(En nombre de véhicules)

**VENTES EN AMÉRIQUE DU NORD**

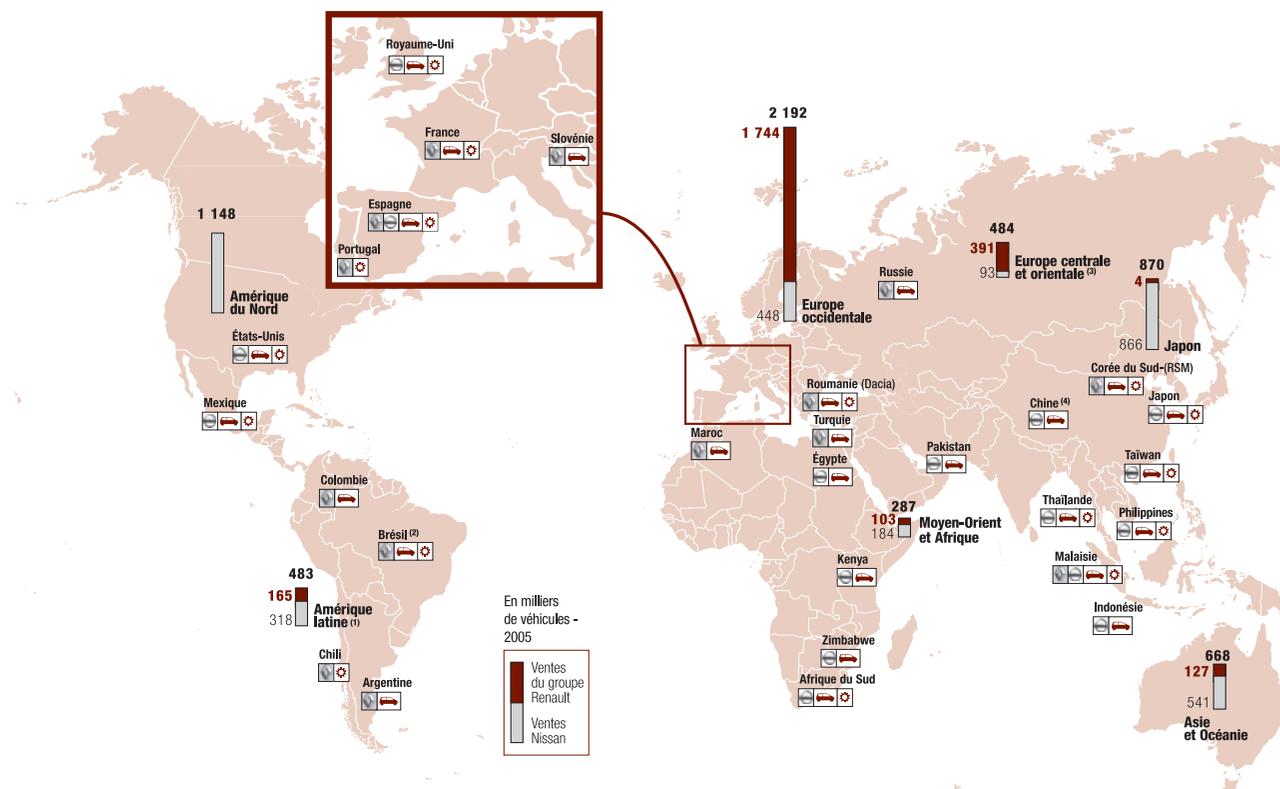
	2005	2004	Variation 2005/2004
<b>NISSAN</b>	<b>1 147 653</b>	<b>1 055 443</b>	<b>+ 8,7 %</b>
États-Unis	1 076 670	985 989	+ 9,2 %
Canada	70 983	69 454	+ 2,2 %

**VENTES EN ASIE-PACIFIQUE-INDE**

<b>RENAULT</b>	<b>130 688</b>	<b>95 807</b>	<b>+ 36,3 %</b>
Chine	2 031	883	+ 126,7 %
Corée	115 425	62 220	+ 85,5 %
<b>NISSAN</b>	<b>541 004</b>	<b>410 811</b>	<b>+ 31,7 %</b>
Chine	297 270	155 803	+ 90,8 %
Corée	537	5	+ 10 640 %
<b>ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>671 692</b>	<b>506 618</b>	<b>+ 32,6 %</b>
Chine	299 301	156 686	+ 91 %
Corée	115 962	62 225	+ 86,4 %

**VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DE L'ALLIANCE**

**Nombre d'unités commercialisées dans le monde en 2005**  
 Groupe Renault 2 533 428  
 Groupe Nissan 3 597 748  
 Alliance Renault-Nissan 6 131 176



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

### 1.3.5.2 Valeur des opérations communes

Au total en 2005, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à environ 1 060 et 1 200 millions d'euros, comme indiqué dans le paragraphe 14 - I de l'annexe aux comptes consolidés, page 194.

### 1.3.5.3 Éléments financiers de l'Alliance ♦

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux groupes. Les données de chaque groupe sont exprimées conformément aux normes comptables appliquées par Renault en 2005.

En raison des particularités de l'Alliance qui impliquent notamment que le patrimoine des deux groupes ne saurait être confondu, la présentation de ces données financières résumées ne constitue pas une présentation de comptes consolidés au regard des normes comptables et n'est pas soumise à la certification des Commissaires aux comptes.

Les données sont issues pour Renault des chiffres consolidés publiés au 31 décembre 2005 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2005, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

#### INDICATEURS DE PERFORMANCE

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

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

#### CHIFFRE D'AFFAIRES 2005

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Renault</b>	<b>Nissan <sup>(1)</sup></b>	<b>Éliminations</b>	<b>Alliance</b>
Ventes de biens et services	39 978	62 256	(2 260)	99 974
Produit du financement des ventes	1 360	3 816	-	5 176
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES ♦</b>	<b>41 338</b>	<b>66 072</b>	<b>(2 260)</b>	<b>105 150</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2005, soit 136,8 yens pour 1 euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Leur montant a été estimé sur la base des données de l'exercice 2005 de Renault.

#### MARGE OPÉRATIONNELLE, RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET RÉSULTAT NET DE L'ALLIANCE AU 31 DÉC. 2005

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Marge opérationnelle</b>	<b>Résultat d'exploitation <sup>(2)</sup></b>	<b>Résultat net <sup>(3)</sup></b>
Renault	1 323	1 514	1 178
Nissan <sup>(1)</sup>	6 100	7 856	5 186
<b>ALLIANCE</b>	<b>7 423</b>	<b>9 370</b>	<b>6 364</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2005, soit 136,8 yens pour 1 euro.

(2) Le résultat d'exploitation de Nissan retraité aux normes du groupe Renault intègre un profit exceptionnel de 1 660 millions d'euros traduisant la finalisation du transfert à l'État japonais d'une partie de ses engagements de retraite. Après impôt, l'effet de cette opération sur le résultat net est de 985 millions d'euros (soit 450 millions d'euros en quote-part Renault).

(3) Le résultat net de Renault présenté n'intègre pas la contribution de Nissan au résultat de Renault. De même, le résultat net de Nissan présenté n'intègre pas la contribution de Renault au résultat de Nissan.

Les transactions internes sur les indicateurs présentés sont de faible ampleur et n'ont pas été éliminées.

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 7,1 % du chiffre d'affaires.

**Les frais de recherche et développement** de l'Alliance en 2005, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

(En millions d'euros)

Renault	2 034
Nissan	2 495
<b>ALLIANCE</b>	<b>4 529</b>

## INDICATEURS DE BILAN

### BILAN RÉSUMÉ DE RENAULT AU 31 DÉC. 2005

(En millions d'euros)

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	2 972	Capitaux propres	19 661
Immobilisations corporelles	12 691	Impôts différés passifs	231
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	1 975	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	925
Impôts différés actifs	309	Passifs financiers de l'Automobile	8 181
Stocks	5 862	Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	22 694
Créances de Financement des ventes	20 700	Autres dettes	16 719
Créances clients de l'Automobile	2 055		
Autres actifs	5 219		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 151		
<b>Total de l'actif hors participation dans Nissan</b>	<b>57 934</b>		
Participation dans Nissan	10 477		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>68 411</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>68 411</b>

### BILAN RÉSUMÉ DE NISSAN AU 31 DÉC. 2005

(En millions d'euros) <sup>(1)</sup>

ACTIF		PASSIF	
Immobilisations incorporelles	4 330	Capitaux propres	25 313
Immobilisations corporelles	33 563	Impôts différés passifs	2 520
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	110	Provisions pour engagements de retraite et assimilés	3 474
Impôts différés actifs	115	Passifs financiers de l'Automobile	2 940
Stocks	7 350	Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	33 172
Créances de Financement des ventes	25 566	Autres dettes	16 234
Créances clients de l'Automobile	3 434		
Autres actifs	6 017		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 601		
<b>Total de l'actif hors participation dans Renault</b>	<b>82 086</b>		
Participation dans Renault	1 567		
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>83 653</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>83 653</b>

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 138,9 yens pour 1 euro au 31 décembre 2005.

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

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

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

**Les investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2005, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

*(En millions d'euros)*

Renault	2 007
Nissan	3 303
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 310</b>

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

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part revenant aux minoritaires d'un montant de l'ordre de 15 milliards d'euros.



## 2 Les performances

<b>2.1 Performances économiques</b>	<b>p. 40</b>
2.1.1 Performances commerciales	p. 40
2.1.2 Résultats financiers	p. 50
2.1.3 Perspectives 2006	p. 54
<b>2.2 Performances sociales</b>	<b>p. 55</b>
2.2.1 Effectifs	p. 55
2.2.2 La politique Ressources Humaines	p. 56
<b>2.3 Performances environnementales</b>	<b>p. 69</b>
2.3.1 Les enjeux écologiques	p. 69
2.3.2 Les indicateurs écologiques	p. 70
2.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	p. 75
2.3.4 Le management environnement intégré dans l'organisation et les actions quotidiennes	p. 77
<b>2.4 Politique de Recherche et Développement</b>	<b>p. 84</b>
2.4.1 Introduction	p. 84
2.4.2 Les résultats marquants de la R&D	p. 85
2.4.3 Les principaux axes de la politique de R&D	p. 85
2.4.4 Renforcer la compétitivité des ingénieries	p. 86
<b>2.5 Actions sociétales</b>	<b>p. 87</b>
2.5.1 Les Codes de bonne conduite	p. 87
2.5.2 Renault et les parties prenantes	p. 88
2.5.3 Renault architecte de la mobilité durable	p. 89
2.5.4 Renault et la sécurité routière	p. 91
2.5.5 Contribution à la société civile	p. 94
<b>2.6 Tableau des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux</b>	<b>p. 97</b>
2.6.1 Objectifs sociaux	p. 97
2.6.2 Objectifs environnementaux	p. 98
2.6.3 Objectifs sociétaux	p. 99
2.6.4 Renault, une entreprise responsable	p. 100

## 2.1 Performances économiques

### 2.1.1 Performances commerciales ♦

Malgré la stagnation du marché automobile européen (- 0,3 %), les ventes mondiales du Groupe progressent en 2005 de 1,7 % (+ 43 000 unités), grâce au dynamisme hors d'Europe (+ 120 000 unités).

**En Europe**, dans un marché soumis à une forte pression sur les prix de transaction, Renault a poursuivi la mise en œuvre d'une politique commerciale plus sélective et ses ventes baissent de 77 000 unités. Renault maintient cependant sa position de première marque sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires, avec des succès tels que les fourgons, Trafic et Master, et le maintien de Mégane à la première place des véhicules vendus en Europe.

**Hors d'Europe**, les ventes du groupe Renault progressent fortement (+ 21,2 %) sur tous ses grands territoires commerciaux, à l'exception de la Turquie et du Brésil. Les ventes de Dacia sont tirées par le succès rencontré par Logan et celles de Renault Samsung Motors bénéficient du renouvellement et de l'élargissement de sa gamme.

#### 2.1.1.1 Automobile

##### GRUPE RENAULT – VENTES MONDIALES PAR MARQUE

<i>Véhicules particuliers et utilitaires</i>	2005 *	2004 *	Var. 2005/2004
<b>MARQUE RENAULT</b>			
Europe	1 814 258	1 917 770	- 5,4 %
Monde hors Europe	435 737	391 202	11,4 %
<b>TOTAL RENAULT</b>	<b>2 249 995</b>	<b>2 308 972</b>	<b>- 2,6 %</b>
<b>MARQUE DACIA</b>			
Europe	30 790	4 505	583,5 %
Monde hors Europe	133 616	91 814	45,5 %
<b>TOTAL DACIA</b>	<b>164 406</b>	<b>96 319</b>	<b>70,7 %</b>
<b>MARQUE RENAULT SAMSUNG</b>			
<b>TOTAL RENAULT SAMSUNG</b>	<b>119 027</b>	<b>85 046</b>	<b>40,0 %</b>
<b>VENTES MONDIALES GROUPE</b>	<b>2 533 428</b>	<b>2 490 337</b>	<b>1,7 %</b>
<i>dont :</i>			
- en Europe	1 845 048	1 922 275	- 4,0 %
- Monde hors Europe	688 380	568 062	21,2 %
<i>Véhicules particuliers</i>	2 141 248	2 108 832	1,5 %
<i>Véhicules utilitaires</i>	392 180	381 505	2,8 %

(\*) Chiffres provisoires.

En 2005, les ventes mondiales du Groupe atteignent 2 533 000 unités, soit une progression de 43 000 véhicules par rapport à 2004. Cette progression se décompose en une croissance de 120 000 unités hors d'Europe et une baisse de 77 000 unités en Europe. Elle reflète le

dynamisme des marques Dacia (+ 68 000) et Renault Samsung (+ 34 000) et le recul des ventes de la marque Renault (- 59 000).

#### Marque Renault

Avec 2,2 millions de véhicules particuliers et utilitaires, les ventes de la marque Renault **dans le monde** se replient en 2005 de 2,6 %, en dépit d'une hausse de 11,4 % des ventes réalisées hors d'Europe.

#### En Europe

Les ventes de Renault (1,8 million de véhicules particuliers et utilitaires, soit - 5,4 % en 2005) sont réalisées dans un contexte de stagnation du marché automobile (- 0,3 % à 17,5 millions d'unités). Renault conserve son rang de première marque automobile sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires en 2005 avec une part de marché de 10,2 % (10,8 % en 2004).

#### Véhicules particuliers

Dans un marché des véhicules particuliers de 15,3 millions d'unités, en baisse de 0,8 %, la marque Renault arrive en deuxième place avec 1 476 000 immatriculations, soit une part de marché de 9,6 % (contre 10,2 % en 2004).

Cette évolution intervient dans des **marchés** contrastés :

- en Europe occidentale (- 0,3 %), la France (+ 2,7 %), l'Espagne (+ 0,8 %) et l'Allemagne (+ 1,7 %) progressent. À l'inverse, d'autres marchés tels que le Royaume-Uni (- 5 %), les Pays-Bas (- 3,8 %) et l'Italie (- 1,3 %) connaissent un net ralentissement ;
- en Europe centrale, le marché des véhicules particuliers continue à se dégrader (- 9 %), avec un recul très marqué du marché polonais (- 25,9 %, après une chute de 11,2 % en 2004), le plus important de la zone.

En **France**, Renault confirme sa place de première marque et place quatre modèles parmi les dix modèles les plus vendus. Malgré des ventes en baisse de 15,6 %, Mégane reste au premier rang avec une part de marché de 9,1 %. Au total, dans un marché en croissance, et sous forte pression dans le domaine des prix de transaction, influencé pour Renault par la préparation du lancement de Clio III en septembre 2005, la marque accuse un repli (25,4 % de part de marché contre 27,3 % en 2004) avec des ventes en baisse de 4,5 %.

Renault est également première marque en **Espagne** (12,4 %), au **Portugal** (13,9 %), sur l'ensemble **Belgique-Luxembourg** (11,0 %) et en **Slovénie** (22,8 %), au second rang en **République tchèque** (6,8 %) et en **Croatie** (12,9 %) et troisième aux **Pays-Bas** (8,6 %).

Au **Royaume-Uni**, le marché des ventes aux particuliers baisse de 10,6 %, ce qui a pour conséquence une intensification des promotions. Globalement, le marché recule de 5 % en 2005 et la part de marché de Renault se tasse de 0,2 point à 7,2 %. Les ventes sont en baisse de 7,7 %, avec en particulier un phénomène d'attente de Clio III.

En **Allemagne**, les immatriculations de Renault sont en hausse, ce qui lui permet de maintenir sa position de premier importateur avec une part de marché de 5 %, après la baisse sensible de sa pénétration en 2004. La poursuite de sa politique plus sélective lui permet de progresser sur le marché des ventes aux particuliers.

En **Italie**, Renault enregistre un tassement de sa part de marché (6,4 % contre 7,0 % en 2004) et de ses ventes (- 10,0 %). Sur un segment très concurrentiel, Mégane voit ses ventes chuter de 23,9 % ; Renault progresse toutefois sur le segment des petites voitures grâce à Modus.

Par **modèle**, Renault connaît des performances contrastées, mais garde sa position de leader sur le segment C avec Mégane et des MPV (grands monospaces) avec Espace.

Sur le segment A des petites voitures citadines, après 12 ans de commercialisation et sans offre de motorisation diesel, **Twingo** résiste bien puisqu'elle est quatrième du segment en Europe avec une part de 7,7 % et est leader en France.

Sur le segment B des petites voitures, Renault a atteint son objectif d'augmenter sa part de marché avec sa double offre de véhicules – Modus et Clio II/Clio III – puisque celle-ci s'élève à 11,8 % (contre 10,3 % en 2004), même si les objectifs de ventes initialement annoncés pour Modus n'ont pas été atteints :

- **Modus**, lancé en septembre 2004, occupe la deuxième place de la catégorie des minispaces et obtient une part de marché sur le segment B de 3,8 % en 2005. En Europe, plus de 227 000 Modus ont déjà été immatriculés depuis son lancement ;
- avec le lancement de **Clio III** en septembre 2005, élue « Voiture de l'année 2006 » en Europe, Clio se situe en tête de son segment au quatrième trimestre et s'adjuge une deuxième place sur l'ensemble de l'année 2005 avec plus de 341 000 immatriculations de véhicules particuliers en Europe et une part de 8 % du segment B. Depuis son lancement, les ventes de Clio III représentent 57 % des ventes de Clio ;
- **Thalia**, la version tricorps de Clio, avec près de 13 000 unités vendues contribue à la performance de Renault en Europe centrale sur le segment B et s'adjuge 3,7 % de ce segment sur cette zone (- 1,3 point par rapport à 2004).

Au total, dans le segment A et B des petites voitures, Renault obtient grâce à sa triple offre (Twingo, Clio et sa version tricorps Thalia et Modus) la première place en 2005.

**Kangoo VP** se classe au deuxième rang sur son segment des assimilés véhicules particuliers avec une pénétration de 16,7 % (contre 18,6 % en 2004).

**Mégane II**, qui est entrée en septembre 2005 dans sa troisième année d'existence, reste le véhicule le plus vendu en Europe toutes catégories confondues et occupe 4,2 % du marché européen des véhicules particuliers en 2005. Mégane est en tête du segment C, avec une pénétration de 12,4 % (14,6 % en 2004) et est leader du segment en France, en Espagne, sur l'ensemble Belgique-Luxembourg, aux Pays-Bas, au Portugal, en Slovaquie et en République tchèque.

En 2005, Renault a immatriculé près de 644 000 Mégane VP en Europe (- 12,2 % par rapport à 2004), portant ainsi à 1,9 million le nombre de Mégane II VP vendues en Europe depuis le lancement des premiers modèles de la famille au troisième trimestre 2002.

En Europe, Mégane estate et Mégane coupé-cabriolet continuent de progresser en 2005 respectivement de 3,6 % et 11,3 %, alors que les

plus fortes baisses sont enregistrées par les versions tricorps (- 37,2 %), 3 et 5 portes (- 20,8 %) et par Mégane Scénic (- 9,4 %).

Le lancement le 20 janvier 2006 de la phase 2 de Mégane II, qui s'appuie notamment sur la nouvelle motorisation diesel de l'Alliance, le 2.0 dCi 16V 150ch, devrait être l'opportunité d'un nouvel élan commercial. Scénic bénéficiera également d'une phase II, prévue au second semestre 2006.

Sur un segment D des voitures moyennes supérieures toujours en perte de vitesse (- 2,4 % en 2005, soit - 7,6 % sur les trois dernières années) 106 000 **Laguna** ont été commercialisées en 2005 (soit une baisse de 20,1 % par rapport à 2004). Malgré une nouvelle version de Laguna proposée en mars 2005 et dotée de nouveaux équipements, la part de cette berline sur le segment D reste inférieure à celle de l'année dernière (4,2 % contre 5,2 % en 2004).

**Vel Satis**, bénéficiant d'une nouvelle version lancée en avril 2005 progresse de 0,1 point sur le segment supérieur E1 avec une part de 1,1 %. Dans un contexte de fort recul de ce segment (- 13,4 %), ses immatriculations baissent cependant de 5,9 % et s'établissent à 7 600 unités.

**Espace**, dans sa quatrième année de commercialisation, conforte sa première place sur le segment MPV avec une pénétration de 18,3 % en 2005 (- 2,0 points). Toutefois, sur un segment en repli de 12,6 %, ses ventes sont en baisse de 21,4 %. Espace est premier de son segment en France, aux Pays-Bas, sur l'ensemble Belgique-Luxembourg, en Suisse, et en Slovaquie et confirme son positionnement haut de gamme avec des motorisations 6 cylindres essence et diesel et des niveaux d'équipement très élevés. Près de 50 000 exemplaires ont été commercialisés en 2005, soit 16 000 unités de plus que le véhicule concurrent qui le suit. Comme Mégane, Espace bénéficiera d'une phase II en mars 2006, avec le nouveau moteur diesel de l'Alliance, décliné en deux puissances, 150 et 175 ch, et qui sera équipé d'un filtre à particules.

### Véhicules utilitaires

Sur ce marché en hausse de 3,7 %, Renault occupe en Europe la première place avec une pénétration de 14,4 % en légère baisse (- 0,4 point). La part de Renault progresse sur l'ensemble **Belgique-Luxembourg** (+ 0,5 point à 15,2 %), est stable au **Royaume-Uni** avec une pénétration de 6,8 %, mais est en baisse en **Allemagne** (- 0,1 point à 8,4 %), en **France** (- 0,5 point à 33,7 %), en **Espagne** (- 0,7 point à 12,3 %) et en **Italie** (- 0,5 point à 9,2 %). En Europe centrale, les ventes reculent de 3,7 % et Renault occupe 10,8 % du marché (- 1,7 point par rapport à 2004).

Les ventes de véhicules utilitaires de Renault en Europe (309 000 véhicules, soit + 1,1 %) sont toujours tirées par les bonnes performances de Trafic et Master.

Sur le segment des fourgons, Renault prend la deuxième place à quasi-égalité avec Ford et sa pénétration augmente de 0,8 point à 13,4 %. Les ventes de **Trafic** progressent de 10,9 % et celles de **Master** de 10,1 % en 2005.

Sur le segment des véhicules de sociétés, **Mégane société** est en léger retrait de 0,8 point à 6,3 % de son segment, tandis que **Clio société** est toujours en tête du segment avec une pénétration de 15,4 % (- 1,4 point en 2005).

Sur le segment des fourgonnettes, **Kangoo Express** est toujours leader en Europe avec une pénétration du segment de 19,9 % (- 1,6 point par rapport à 2004) et occupe la deuxième place au classement européen des véhicules utilitaires toutes catégories confondues.

**Hors Europe**

Les ventes de **véhicules particuliers et utilitaires** de la marque Renault progressent sur tous ses grands territoires commerciaux à l'exception de la Turquie et du Brésil. Au total, les ventes de la marque Renault dans le reste du monde progressent de 11,4 % en 2005 et s'établissent à 436 000 unités.

**MARQUE RENAULT - VENTES HORS EUROPE \***

Véhicules particuliers et utilitaires	2005	2004	Var. 2005/2004
Turquie	107 806	112 781	- 4,4 %
Europe orientale <sup>(1)</sup> et Russie/CEI	58 824	33 288	76,7 %
Afrique et Moyen-Orient	92 389	86 606	6,7 %
Amérique centrale et latine	161 767	145 019	11,5 %
Asie Pacifique et Monde indien	14 951	13 508	10,7 %
<b>TOTAL HORS EUROPE</b>	<b>435 737</b>	<b>391 202</b>	<b>11,4 %</b>

(1) L'Europe orientale comprend la Roumanie, la Bulgarie et la Moldavie. Dans cette zone et en Russie/CEI, les ventes de Renault sont significatives en Roumanie, Ukraine, Bulgarie, Biélorussie et Russie.

(\*) Chiffres provisoires.

En **Turquie**, après un premier semestre difficile, le marché automobile a renoué avec la croissance pour afficher une progression de 3,3 % sur l'ensemble de l'année 2005. Dans ce contexte, les ventes de la marque Renault accusent un repli de 4,4 %, compensé par la progression de Dacia dans ce pays (+ 63,0 %). La marque reste en tête du marché des véhicules particuliers, avec une pénétration de 17,4 % (18,8 % en 2004), se positionnant à la première place à la fois sur le segment B (dont elle détient 20,2 %) avec Thalia, Clio et Modus, et sur le segment C avec Mégane (20,3 % de part du segment), Mégane et Thalia étant respectivement premier et deuxième modèles les plus vendus tous segments confondus.

En **Europe orientale** et en **Russie/CEI**, Renault connaît une forte progression de ses ventes (+ 76,7 %) :

- en Russie, les ventes sont en hausse de 80,9 %, portées par la croissance du marché (+ 22,8 %) et par le succès des modèles Mégane et Clio Symbol (version tricorps de Clio), ainsi que par le lancement de Logan, montée dans l'usine d'Avtoframos à Moscou et commercialisée depuis septembre 2005 sous la marque Renault. Plus de 29 000 véhicules Renault ont été vendus en 2005 en Russie ;
- en Roumanie, le dynamisme de la marque Renault (+ 97,2 %) illustre l'effet d'entraînement que peut avoir le succès de Logan – vendue par Dacia – sur l'ensemble de la gamme Renault avec notamment une croissance des ventes significative de Clio et de Mégane.

En **Afrique** et au **Moyen-Orient**, les ventes de Renault progressent de 6,7 % pour atteindre plus de 92 000 unités :

- l'Afrique du Sud devient, avec plus de 19 000 véhicules commercialisés en incluant la Namibie, le premier marché de Renault sur ce continent. En prenant 4,9 % du marché des véhicules particuliers (+ 0,4 point par rapport à 2004), Renault se classe au premier rang des marques importées. Ses ventes sont en hausse en 2005 de 35 % ;
- les ventes de Renault sont également en hausse notable en Tunisie (+ 24,3 %) ;

- au Maroc, Renault est leader du marché avec une pénétration de 19,2 %. En 2005, ses ventes sont en hausse de 8,9 % avec plus de 12 000 véhicules vendus. Renault a renforcé en avril 2005 sa participation dans la société Somaca en la portant à 54 % et a investi 30 millions d'euros dans l'usine de Casablanca pour l'assemblage de Logan dès le mois de juillet à partir de collections de pièces livrées principalement de Roumanie.

En **Amérique centrale et latine**, les ventes de Renault progressent de 11,5 % et atteignent près de 162 000 unités. Plus précisément :

- au Mexique, dans un marché automobile en hausse de 4 %, la pénétration de Renault est en légère baisse (- 0,1 point à 2,1 %) et ses ventes sont stables à plus de 24 000 unités ;
- en Colombie, où la commercialisation de Logan sous la marque Renault a débuté en septembre 2005, les ventes sont en hausse de 35,9 %. Avec plus de 24 000 véhicules vendus dans un marché dynamique (+ 28,9 %), Renault consolide sa deuxième place ;
- en Argentine, le marché automobile continue sa forte progression (+ 35,3 %) après le quasi-doublement enregistré en 2004. Dans ce contexte, grâce à Clio (+ 0,4 point), à un début très prometteur pour Mégane II (+ 0,5 point) et à une bonne performance de Kangoo (0,1 point), Renault accroît sa part de marché de 1,1 point (10,4 % contre 9,3 % en 2004) et ses ventes atteignent près de 38 000 unités (+ 51,1 %) ;
- inversement, les ventes de Renault au Brésil enregistrent une baisse de 11,3 % par rapport à 2004 et s'établissent à près de 48 000 unités. Les motorisations Flex Fuel contribuent à la croissance de 9,4 % du marché brésilien et représentent maintenant 73 % de ce dernier au travers de 43 modèles. Renault ne dispose pas encore d'une offre produit suffisamment adaptée et n'a pas pu en conséquence tirer parti de cette hausse. Sa pénétration est en retrait de 0,7 point à 2,9 %. La commercialisation de la Mégane Sedan à partir de mars 2006, puis du break en septembre, devrait néanmoins permettre à Renault de redynamiser ses ventes. D'autres introductions significatives sont prévues par la suite afin de renforcer rapidement l'offre Renault au Brésil et le potentiel d'exportation de Curitiba.

**MARQUE RENAULT - DIX PREMIERS MARCHÉS HORS EUROPE \***

Véhicules particuliers et utilitaires	2005	2004	Var. 2005/2004
Turquie	107 806	112 781	- 4,4 %
Brésil	47 528	53 588	- 11,3 %
Argentine	37 597	24 884	51,1 %
Russie	29 176	16 126	80,9 %
Colombie	24 167	17 777	35,9 %
Mexique	24 086	24 091	0,0 %
Roumanie	23 968	12 156	97,2 %
Afrique du Sud + Namibie	19 112	14 152	35,0 %
Algérie	15 608	22 098	- 29,4 %
Maroc	12 364	11 352	8,9 %
<b>TOTAL 10 PREMIERS MARCHÉS HORS EUROPE</b>	<b>341 412</b>	<b>309 005</b>	<b>10,5 %</b>

(\*) Chiffres provisoires.

## Marque Dacia

En 2005, les ventes de véhicules particuliers et utilitaires de Dacia progressent fortement (+ 70,7 %, soit près de 165 000 unités). Cette croissance est liée au succès de **Logan** lancée en septembre 2004 en Roumanie puis dans de nombreux pays dans le monde.

En **Roumanie**, Dacia augmente ses ventes de 41,6 % à près de 113 000 unités, pour une part de marché de 45,1 %. Cette progression se fonde sur l'attrait suscité par Logan, qui représente 41 % des véhicules particuliers vendus en Roumanie. Logan rencontre un véritable succès avec, depuis son lancement, plus de 158 000 véhicules vendus à la fois sur le marché domestique et à l'exportation (plus de 31 % de ces ventes ont été réalisées hors Roumanie).

Le **déploiement de Logan** en dehors de la Roumanie s'est poursuivi en 2005 sur 25 nouveaux marchés : après l'Europe centrale et la Turquie, Logan a été commercialisée en Europe orientale, en Algérie, au Moyen-Orient, dans trois pays d'Europe occidentale (France, Allemagne et Espagne) depuis juin 2005 et en Russie depuis septembre 2005. Au total, Logan est commercialisée dans trente-six pays sous la marque Dacia et dans quatre sous la marque Renault (Russie, Colombie, Venezuela, Équateur). Depuis son lancement, Logan a été vendue à près de 158 000 unités sous la marque Dacia et 10 000 sous la marque Renault.

### DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME LOGAN DANS LE MONDE \*

	2005	2004	Total depuis sept. 2004
<b>MARQUE DACIA</b>			
Roumanie	88 275	20 274	108 549
Turquie	8 317	477	8 794
Europe centrale	16 631	2 074	18 705
Europe orientale	1 450	0	1 450
Europe occidentale	13 714	6	13 720
Afrique, Maghreb, Moyen-Orient	6 532	37	6 569
Asie-Pacifique	309	0	309
Amérique latine (Guadeloupe, Guyane, Martinique)	162	0	162
<b>TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE DACIA</b>	<b>135 390</b>	<b>22 868</b>	<b>158 258</b>
<b>MARQUE RENAULT</b>			
Russie	7 057	0	7 057
Amérique latine (Colombie, Venezuela, Équateur)	2 876	0	2 876
<b>TOTAL LOGAN SOUS LA MARQUE RENAULT</b>	<b>9 933</b>	<b>0</b>	<b>9 933</b>
<b>TOTAL LOGAN</b>	<b>145 323</b>	<b>22 868</b>	<b>168 191</b>

(\*) Chiffres provisoires.

Au-delà de l'usine roumaine de Pitesti, la fabrication de Logan a également été étendue à trois nouveaux sites au cours de l'année 2005 : dans l'usine d'Avtoframos située à Moscou en Russie, dans celle de Somaca à Casablanca au Maroc et en Colombie. 2006 verra ainsi la montée en cadence de ces trois usines. Logan devrait être lancée industriellement et commercialement en Iran en 2006, puis en Inde en 2007, où Renault a conclu au mois de mars 2005 un accord avec l'un des principaux constructeurs locaux (Mahindra & Mahindra), et enfin au Brésil.

9. Hongrie, Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Roumanie, Argentine et Brésil.

Ces déploiements s'appuieront sur un élargissement de la gamme Logan avec, en plus de la berline tricorps, un break décliné en 5 et 7 places (qui sera lancé à la fin de l'année 2006 d'abord en Roumanie puis dans certains pays d'Europe centrale), une fourgonnette, un pick-up et une berline 5 portes.

## Marque Renault Samsung

Après une baisse continue engagée depuis le second semestre 2003, le marché coréen des véhicules particuliers s'est stabilisé au premier semestre 2005 et enregistre une croissance de 7 % sur l'ensemble de l'année 2005. Par segment, la demande est contrastée, avec en particulier des hausses de l'ordre de 27,8 % des segments sur lesquels opère Renault Samsung Motors, au détriment des SUV qui baissent de 9,8 %.

Grâce à une offre produit totalement renouvelée en moins d'un an, la pénétration de Renault Samsung Motors en Corée est en hausse de 2,9 points (à 12,2 %, contre 9,3 % en 2004), ce qui lui permet de prendre pour la première fois la troisième place sur le marché coréen des véhicules particuliers :

- la **SM7**, lancée en novembre 2004, vendue à plus de 25 000 unités en Corée, obtient une part de 18,4 % de son *segment Large and Luxury* la plaçant d'emblée en deuxième position sur celui-ci ;
- la nouvelle **SM5**, sortie début 2005 s'est vendue à près de 62 000 exemplaires en Corée, soit une progression de 7,1 % par rapport aux ventes enregistrées en 2004. Le taux de pénétration de RSM sur le *mid segment* a atteint, quant à lui, un niveau record à 27,6 %.
- après avoir bénéficié d'un profond *restyling* en août 2005, les ventes de **SM3** sur l'ensemble de l'année 2005 atteignent 27 816 exemplaires (+ 37,9 % par rapport à 2004). La part de *segment sub-mid* de la SM3, qui s'établit en cumul sur l'année à 18,5 %, a bondi à 25 % à compter du lancement du nouveau modèle.

Les ventes totales de Renault Samsung Motors (y compris ses exportations) augmentent de 40 % et atteignent un nouveau record à 119 000 unités.

### 2.1.1.2 Financement des ventes

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

En 2005, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia **en Europe occidentale** passe de 35,4 % à 34,9 %. La performance de RCI Banque est stable sur la marque Renault (36,2 % contre 36,1 % sur 2004), et en retrait sur la marque Nissan (30,0 % contre 32,4 % en 2004), pour laquelle les bons résultats enregistrés en Espagne ne compensent pas les reculs accusés en Italie et en Grande-Bretagne.

**Hors d'Europe occidentale**<sup>9</sup>, RCI Banque poursuit son expansion avec l'entrée dans le périmètre du Groupe des activités financières en République tchèque, Slovaquie et Hongrie :

- en Pologne, République tchèque et Hongrie, son taux d'intervention – pour les deux marques Renault et Dacia – s'établit à 33,5 % ;
- en Roumanie, son taux d'intervention sur les 3 marques Renault, Dacia et Nissan progresse de 6,1 points pour atteindre 33,3 %.

## Les performances

Performances économiques

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

RCI Banque a mis en place 10,36 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte en 2005 (contre 10,55 milliards d'euros en 2004, soit une baisse de 1,9 %) avec 1 036 650 nouveaux dossiers véhicules en 2005 (contre 1 058 491 dossiers véhicules en 2004).

En 2005, les encours productifs moyens de RCI Banque ont crû de 4,6 % (à périmètre équivalent) pour atteindre 22,9 milliards d'euros.

### 2.1.1.3 Statistiques commerciales et de production

#### MARCHÉS TOUTES MARQUES – IMMATRICULATIONS

##### LES PRINCIPAUX MARCHÉS DE LA MARQUE RENAULT (EN UNITÉS) \*

<i>Véhicules particuliers</i>	2005	2004	Var. 2005/2004
France	2 067 789	2 013 709	2,7 %
Allemagne	3 321 292	3 266 825	1,7 %
Royaume-Uni	2 439 717	2 567 269	- 5,0 %
Italie	2 234 174	2 264 688	- 1,3 %
Espagne + Canaries	1 528 798	1 517 286	0,8 %
Belgique + Luxembourg	528 564	532 991	- 0,8 %
<b>Europe occidentale</b>	<b>14 481 841</b>	<b>14 524 389</b>	<b>- 0,3 %</b>
Pologne	235 663	318 111	- 25,9 %
<b>Europe centrale</b>	<b>851 020</b>	<b>935 469</b>	<b>- 9,0 %</b>
<b>EUROPE</b>	<b>15 332 861</b>	<b>15 459 858</b>	<b>- 0,8 %</b>
Argentine	296 473	218 648	35,6 %
Brésil	1 440 696	1 316 697	9,4 %
Turquie	438 597	451 209	- 2,8 %

<i>Véhicules utilitaires</i>	2005	2004	Var. 2005/2004
France	420 065	408 450	2,8 %
Allemagne	198 629	195 092	1,8 %
Royaume-Uni	330 434	335 967	- 1,6 %
Italie	218 514	221 743	- 1,5 %
Espagne + Canaries	386 623	334 302	15,7 %
Belgique + Luxembourg	65 852	62 171	5,9 %
<b>Europe occidentale</b>	<b>2 014 218</b>	<b>1 951 868</b>	<b>3,2 %</b>
Pologne	35 645	37 025	- 3,7 %
<b>Europe centrale</b>	<b>133 031</b>	<b>119 737</b>	<b>11,1 %</b>
<b>EUROPE</b>	<b>2 147 249</b>	<b>2 071 605</b>	<b>3,7 %</b>
Argentine	65 251	48 633	34,2 %
Brésil	182 645	166 661	9,6 %
Turquie	276 615	241 192	14,7 %

<i>Véhicules particuliers et utilitaires</i>	2005	2004	Var. 2005/2004
France	2 487 854	2 422 159	2,7 %
Allemagne	3 519 921	3 461 917	1,7 %
Royaume-Uni	2 770 151	2 903 236	- 4,6 %
Italie	2 452 688	2 486 431	- 1,4 %
Espagne + Canaries	1 915 421	1 851 588	3,4 %
Belgique + Luxembourg	594 416	595 162	- 0,1 %
<b>Europe occidentale</b>	<b>16 496 059</b>	<b>16 476 257</b>	<b>0,1 %</b>
Pologne	271 308	355 136	- 23,6 %
<b>Europe centrale</b>	<b>984 051</b>	<b>1 055 206</b>	<b>- 6,7 %</b>
<b>EUROPE</b>	<b>17 480 110</b>	<b>17 531 463</b>	<b>- 0,3 %</b>
Argentine	361 724	267 281	35,3 %
Brésil	1 623 341	1 483 358	9,4 %
Turquie	715 212	692 401	3,3 %

(\*) Chiffres provisoires suivant données fournies par des organismes officiels ou déclarées par les constructeurs.

##### LES PRINCIPAUX MARCHÉS DES MARQUES DACIA ET RENAULT SAMSUNG

	2005	2004	Var. 2005/2004
Roumanie	251 150	176 142	42,6 %
Corée du Sud	943 400	881 305	7,0 %

**GRUPE RENAULT – IMMATRICULATIONS (EN NOMBRE) ET PARTS DE MARCHÉ (EN %) \***

2

**MARQUE RENAULT – PERFORMANCES SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS**

<i>Véhicules particuliers</i>	2005		2004	
	En nombre	En %	En nombre	En %
France	524 415	25,4	549 192	27,3
Allemagne	166 840	5,0	164 520	5,0
Royaume-Uni	174 743	7,2	189 342	7,4
Italie	142 465	6,4	158 236	7,0
Espagne + Canaries	188 894	12,4	193 811	12,8
Belgique + Luxembourg	57 964	11,0	62 936	11,8
<b>Europe occidentale</b>	<b>1 405 983</b>	<b>9,7</b>	<b>1 489 261</b>	<b>10,3</b>
Pologne	16 238	6,9	29 855	9,4
<b>Europe centrale *</b>	<b>69 930</b>	<b>8,2</b>	<b>89 939</b>	<b>9,6</b>
<b>EUROPE</b>	<b>1 475 913</b>	<b>9,6</b>	<b>1 579 200</b>	<b>10,2</b>
Argentine	31 501	10,6	20 957	9,6
Brésil *	44 292	3,1	50 388	3,8
Turquie *	76 378	17,4	84 642	18,8

<i>Véhicules utilitaires</i>	2005		2004	
	En nombre	En %	En nombre	En %
France	141 635	33,7	139 856	34,2
Allemagne	16 727	8,4	16 594	8,5
Royaume-Uni	22 623	6,8	23 148	6,9
Italie	20 024	9,2	21 467	9,7
Espagne + Canaries	47 671	12,3	43 421	13,0
Belgique + Luxembourg	10 005	15,2	9 150	14,7
<b>Europe occidentale</b>	<b>294 756</b>	<b>14,6</b>	<b>290 842</b>	<b>14,9</b>
Pologne	3 700	10,4	3 988	10,8
<b>Europe centrale *</b>	<b>14 352</b>	<b>10,8</b>	<b>14 896</b>	<b>12,4</b>
<b>EUROPE</b>	<b>309 108</b>	<b>14,4</b>	<b>305 738</b>	<b>14,8</b>
Argentine	6 096	9,3	3 927	8,1
Brésil *	3 236	1,8	3 200	1,9
Turquie *	31 428	11,4	28 139	11,7

<i>Véhicules particuliers et utilitaires</i>	2005		2004	
	En nombre	En %	En nombre	En %
France	666 050	26,8	689 048	28,4
Allemagne	183 567	5,2	181 114	5,2
Royaume-Uni	197 366	7,1	212 490	7,3
Italie	162 489	6,6	179 703	7,2
Espagne + Canaries	236 565	12,4	237 232	12,8
Belgique + Luxembourg	67 969	11,4	72 086	12,1
<b>Europe occidentale</b>	<b>1 700 739</b>	<b>10,3</b>	<b>1 780 103</b>	<b>10,8</b>
Pologne	19 938	7,3	33 843	9,5
<b>Europe centrale *</b>	<b>84 282</b>	<b>8,6</b>	<b>104 835</b>	<b>9,9</b>
<b>EUROPE</b>	<b>1 785 021</b>	<b>10,2</b>	<b>1 884 938</b>	<b>10,8</b>
Argentine	37 597	10,4	24 884	9,3
Brésil *	47 528	2,9	53 588	3,6
Turquie *	107 806	15,1	112 781	16,3

(\*) Chiffres provisoires suivant données fournies par des organismes officiels ou déclarées par les constructeurs.

## Les performances

Performances économiques

### MARQUE DACIA ET RENAULT SAMSUNG - PERFORMANCES SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS

Véhicules particuliers	2005		2004	
	En nombre	En %	En nombre	En %
Roumanie – Dacia (V.P. + V.U.)	113 276	45,1	80 013	45,4
Corée du Sud – Renault Samsung (V.P.)	115 425	12,2	82 220	9,3

### RENAULT – IMMATRICULATIONS EN EUROPE <sup>(1)</sup> PAR MODÈLE \*

Véhicules particuliers et utilitaires	2005	2004
Twingo	78 288	87 274
Clio/Clio III	383 786	443 039
Modus	166 474	60 810
Thalia	12 849	19 728
Mégane/Mégane II	661 300	753 541
Laguna	106 959	133 783
Vel Satis	7 592	8 066
Espace/Espace IV	50 557	64 388
Kangoo	163 933	176 101
Trafic/Trafic II	74 768	66 928
Master/Master II	68 055	61 679
Mascott <sup>(2)</sup> /Master Propulsion	9 844	9 211
Divers (Messenger, Avantime)	616	390
<b>IMMATRICULATIONS EN EUROPE <sup>(1)</sup></b>	<b>1 785 021</b>	<b>1 884 938</b>

\* Chiffres provisoires.

(1) Europe occidentale et centrale.

(2) Mascott est distribué par le réseau de Renault Trucks, filiale d'AB Volvo.

RENAULT – PERFORMANCES EN EUROPE <sup>(1)</sup> PAR MODÈLE \* - PÉNÉTRATION (EN %)

<i>Véhicules particuliers</i>	2005	2004	Var. 2005/2004
Twingo	0,5	0,6	- 0,1
Clio/Clio III	2,2	2,6	- 0,4
Thalia	0,1	0,1	0,0
Modus	1,1	0,4	0,7
Kangoo	0,4	0,4	0,0
Mégane/Mégane II	4,2	4,7	- 0,5
Laguna	0,7	0,9	- 0,2
Vel Satis	0,0	0,0	0,0
Espace/Espace IV	0,3	0,4	- 0,1
Trafic/Trafic II/Master/Master II	0,1	0,1	0,0
<b>Total véhicules particuliers</b>	<b>9,6</b>	<b>10,2</b>	<b>- 0,6</b>
<i>Véhicules utilitaires</i>	<b>2005</b>	<b>2004</b>	<b>Var. 2005/2004</b>
<b>Véhicules société</b>			
Twingo	0,0	0,1	- 0,1
Clio/Clio III	2,0	2,3	- 0,3
Modus	0,1	0,0	0,1
Mégane/Mégane II	0,8	1,0	- 0,2
<b>Fourgonnettes</b>			
Kangoo	4,9	5,3	- 0,4
<b>Fourgons</b>			
Trafic/Trafic II	2,9	2,7	0,2
Master/Master II	3,1	2,9	0,2
Mascott/Master propulsion	0,5	0,4	0,1
<b>Divers</b>			
Messenger, Espace, Express, Laguna...	0,1	0,1	0,0
<b>Total véhicules utilitaires</b>	<b>14,4</b>	<b>14,8</b>	<b>- 0,4</b>
<b>TOTAL VÉHICULES PARTICULIERS &amp; UTILITAIRES</b>	<b>10,2</b>	<b>10,8</b>	<b>- 0,6</b>

(\*) Chiffres provisoires.

(1) Europe occidentale et centrale.

## Les performances

Performances économiques

### RENAULT – PERFORMANCES EN EUROPE DES MODÈLES PAR SEGMENT

<i>Véhicules particuliers</i>			Pénétration Renault			Rang
En %	Nom des segments	Var. MTM * 2005/2004	2005	2004	Var. 2005/2004	2005
Twingo	A	- 1,3	7,7 %	8,5 %	- 0,8	4
Clio/Clio III	B	- 3,4	8,0 %	8,9 %	- 0,9	2
Thalia	B	- 3,4	0,3 %	0,4 %	- 0,1	33
Modus	B	- 3,4	3,8 %	1,4 %	2,4	11
Kangoo	Assim. VP	- 1,1	16,7 %	18,6 %	- 1,9	2
Mégane/Mégane II	C	2,9	12,4 %	14,6 %	- 2,2	1
Laguna	D	- 2,4	4,2 %	5,2 %	- 1,0	10
Vel Satis	E1	- 13,4	1,1 %	1,0 %	0,1	15
Espace/Espace IV	MPV	- 12,6	18,3 %	20,3 %	- 2,0	1
Trafic/Trafic II/Master/Master II	Assim. VP	- 1,1	4,3 %	3,7 %	0,6	8

<i>Véhicules utilitaires</i>			Pénétration Renault			Rang
En %	Nom des segments	Var. MTM * 2005/2004	2005	2004	Var. 2005/2004	2005
<b>Véhicules société</b>		Véhicules société				
Twingo		- 0,4	0,4 %	0,4 %	0,0	33
Clio		- 0,4	15,4 %	16,8 %	- 1,4	1
Modus		- 0,4	0,9 %	0,1 %	0,8	23
Mégane/Mégane II		- 0,4	6,3 %	7,1 %	- 0,8	3
<b>Fourgonnettes</b>		Fourgonnettes				
Kangoo		3,4	19,9 %	21,5 %	- 1,6	1
<b>Fourgons</b>		Fourgons				
Trafic/Trafic II		3,1	6,0 %	5,6 %	0,4	7
Master/Master II		3,1	6,4 %	6,0 %	0,4	6
Mascott/Master propulsion		3,1	1,0 %	0,9 %	0,1	21

(\*) Marché toutes marques.

GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ET PAR MARQUE <sup>(1)</sup>

2

PRODUCTION RENAULT		
	2005	2004
Twingo	90 674	91 309
Clio	434 034	577 732
Clio III	121 522	-
Modus	164 741	98 869
Logan	17 792	-
Kangoo	123 057	127 668
Mégane	24 042	27 755
Mégane II	777 454	870 087
Laguna II	112 365	144 358
Espace/Espace IV	50 521	64 429
Vel Satis	7 609	8 361
<b>Total véhicules particuliers</b>	<b>1 923 811</b>	<b>2 010 568</b>
Kangoo Express	118 667	120 093
Twingo Société	957	952
Clio Société/Clio III	42 429	43 680
Modus Société	2 131	-
Mégane II Société	9 492	9 034
Master 2	106 703	98 832
Mascott	15 255	12 891
<b>Total véhicules utilitaires <sup>(2)</sup></b>	<b>295 634</b>	<b>285 482</b>
<b>TOTAL PRODUCTION RENAULT</b>	<b>2 219 445</b>	<b>2 296 050</b>

PRODUCTION DACIA		
	2005	2004
1300	-	7 184
Solenza	5 694	36 369
Logan	152 164	28 612
<b>Total véhicules particuliers</b>	<b>157 858</b>	<b>72 165</b>
Pick-Up 1300	19 871	22 555
<b>Total véhicules utilitaires</b>	<b>19 871</b>	<b>22 555</b>
<b>TOTAL PRODUCTION DACIA</b>	<b>177 729</b>	<b>94 720</b>

PRODUCTION RENAULT SAMSUNG		
	2005	2004
SM3 (VP)	30 091	19 411
SM5 (VP)	63 374	55 200
SM7 (VP)	25 089	6 295
<b>TOTAL PRODUCTION RENAULT SAMSUNG</b>	<b>118 554</b>	<b>80 906</b>

PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE		
	2005	2004
	<b>2 515 728</b>	<b>2 471 676</b>

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de :  
- la mise à disposition des véhicules produits aux entités commerciales pour les données de 2004 ;  
- la sortie de la chaîne de montage pour les données de 2005.

(2) La production du Trafic, réalisée par General Motors Europe à Luton (Grande-Bretagne) et par Nissan à Barcelone (Espagne) n'est pas comptabilisée dans la production de Renault.

## 2.1.2 Résultats financiers

Le chiffre d'affaires du Groupe est en hausse de 1,9 % (à périmètre et méthodes identiques), porté par la croissance des ventes à l'international.

La marge opérationnelle (1,3 milliard d'euros) représente 3,2 % du chiffre d'affaires (contre 5,2 % en 2004). Cette baisse est liée à la réduction de la contribution de la branche Automobile en Europe, résultant notamment du recul des ventes, d'une détérioration de la composition de ces ventes et des prix de transaction dans un contexte fortement concurrentiel, d'une hausse des prix des matières premières, des coûts industriels et techniques et des dépenses de recherche et développement, ces effets n'étant pas complètement compensés par la poursuite de la réduction des coûts d'achat hors matières premières. À l'inverse, la marge opérationnelle bénéficie des bonnes performances enregistrées à l'international. La contribution de la branche Financement des ventes reste à un haut niveau (0,5 milliard d'euros).

Renault enregistre un profit de 2,6 milliards d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées (Nissan et AB Volvo) et son résultat net, part du Groupe, s'élève à 3,4 milliards d'euros (+ 18,7 %).

Compte tenu des ressources dégagées par son exploitation, la branche Automobile dégage un free cash-flow de 1,2 milliard d'euros. Cependant, du fait principalement de la réduction de ses excédents en fonds de roulement, de l'évaluation du titre participatif à sa valeur de marché (+ 0,3 milliard d'euros) et de l'exercice de l'option d'achat du Technocentre (+ 0,6 milliard d'euros), l'endettement financier net de la branche Automobile s'accroît de 0,7 milliard d'euros. Au 31 décembre 2005, il s'élève à 2,3 milliards d'euros et représente 11,5 % des capitaux propres (contre 9,9 % à fin décembre 2004). ◆

### 2.1.2.1 Commentaires sur les résultats financiers

Les comptes consolidés 2005 sont publiés en normes IFRS et les comptes 2004 ont été retraités selon ces mêmes normes IFRS.

#### COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse de 1,9 % à périmètre et méthodes identiques pour atteindre 41 338 millions d'euros en 2005. ◆

La contribution de la **branche Financement des ventes** à ce chiffre d'affaires s'élève à 1 880 millions d'euros, quasiment stable (- 0,2 %)

par rapport à l'année 2004. Cette évolution est essentiellement due à un repli du taux d'intérêt moyen du portefeuille des prêts accordés aux clients, compensé par la hausse continue des encours productifs moyens (+ 4,6 % à périmètre et méthodes identiques).

#### CONTRIBUTION DES BRANCHES AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(En millions d'euros)	2005			2004 À périmètre 2005 *			Variation 2005/2004			2004
	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> sem.	Année	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> sem.	Année	1 <sup>er</sup> sem.	2 <sup>e</sup> sem.	Année	Année
Automobile	20 374	19 084	39 458	19 585	19 096	38 681	4,0 %	0,0 %	2,0 %	38 426
Financement des ventes	950	930	1 880	965	919	1 884	(1,6 %)	1,2 %	(0,2 %)	1 866
<b>TOTAL</b>	<b>21 324</b>	<b>20 014</b>	<b>41 338</b>	<b>20 550</b>	<b>20 015</b>	<b>40 565</b>	<b>3,8 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>1,9 %</b>	<b>40 292</b>

\* Pour les comparaisons, les données 2004 ont été retraitées à périmètre et méthodes identiques à celles de 2005. Les changements ont principalement trait à des évolutions de périmètre (impact : + 273 millions d'euros) intervenus essentiellement dans la branche Automobile (impact : + 255 millions d'euros, dont principalement l'entrée de Renault South Africa Ltd. : + 105 millions d'euros).

La contribution de la **branche Automobile** au chiffre d'affaires du Groupe augmente de 2 % à périmètre et méthodes identiques pour s'élever à 39 458 millions d'euros.

Cette croissance est principalement liée à l'évolution des ventes mondiales de Renault, avec plus particulièrement :

- en Europe, une baisse des ventes de véhicules et une dégradation des mix géographique et produits et des prix de transaction, liées pour partie à la phase actuelle du cycle produit ;

- dans le reste du monde, une progression des ventes, associée à une hausse des prix et du mix, grâce notamment aux succès des nouveaux modèles Renault Samsung (SM5 et SM7) et à la part croissante de Logan – modèle plus contributeur que les précédents dans l'ensemble des ventes de Dacia.

La hausse du chiffre d'affaires traduit également :

- des variations de change positives, principalement en Pologne, en Corée et au Mercosur ;

- l'augmentation de l'activité du réseau et de la vente de pièces de rechange, traduisant la bonne adaptation de la politique pièces de rechange à l'évolution de la réglementation européenne.

La **marge opérationnelle** du Groupe s'élève en 2005 à 1 323 millions d'euros, soit 3,2 % du chiffre d'affaires contre 5,2 % en 2004.

#### CONTRIBUTION DES BRANCHES À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(En millions d'euros)	1 <sup>er</sup> sem. 2005	2 <sup>e</sup> sem. 2005	Année 2005	Année 2004	Variation
<b>AUTOMOBILE</b>	677	181	858	1 654	- 796
En % du chiffre d'affaires	3,3 %	0,9 %	2,2 %	4,3 %	
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>	266	199	465	461	+ 4
En % du chiffre d'affaires	28,0 %	21,4 %	24,7 %	24,7 %	
<b>TOTAL</b>	943	380	1 323	2 115	- 792
<b>EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	4,4 %	1,9 %	3,2 %	5,2 %	

La contribution de la **branche Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe est stable et s'élève à 465 millions d'euros (contre 461 millions d'euros en 2004), soit 24,7 % de son chiffre d'affaires. Cette stabilité intervient dans un contexte de hausse des encours productifs moyens et de poursuite de la baisse du ratio des frais de fonctionnement sur encours alors que le coût du risque se dégrade légèrement, revenant à un niveau proche de celui de 2003.

La marge opérationnelle de la **branche Automobile** s'élève à 858 millions d'euros (2,2 % du chiffre d'affaires) contre 1 654 millions d'euros (4,3 % du chiffre d'affaires) en 2004.

Cette baisse sensible est liée à l'affaiblissement de la contribution de l'Europe du fait :

- de la baisse du nombre de véhicules vendus et d'une dégradation de la composition de ces ventes (mix géographique et mix des produits) et d'une baisse des prix de transaction, dans un contexte de concurrence marquée sur ces marchés et de renforcement des réglementations européennes en matière d'environnement ;
- d'une hausse des prix de matières premières et des dédommagements versés aux fournisseurs ;
- d'une hausse des coûts industriels et techniques ;

- d'un alourdissement des dépenses de recherche et développement ;
- le tout partiellement compensé par la poursuite de la réduction des coûts des achats, et ce malgré les bonnes performances enregistrées dans le reste du monde. Celles-ci sont liées à l'augmentation significative du nombre de véhicules vendus et plus particulièrement à l'amélioration de la rentabilité de Renault Samsung Motors et de Dacia.

En 2005, les **dépenses de recherche et développement** se sont élevées à 2 264 millions d'euros, en augmentation de 303 millions d'euros par rapport en 2004, en raison du développement des activités de Renault à l'international, de l'adaptation des moteurs aux standards d'émission de plus en plus restrictifs et de la préparation de nouveaux véhicules dans le cadre de la politique d'expansion de la gamme. Elles représentent ainsi 5,5 % du chiffre d'affaires du Groupe (contre 4,9 % en 2004).

Les frais de développement capitalisés représentent 36,8 % du total, pour un montant de 833 millions d'euros. Les amortissements s'élèvent à 603 millions d'euros.

Au total, les frais de R&D constatés en résultat s'élèvent à 2 034 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires du groupe Renault (contre 1 676 millions d'euros en 2004, soit 4,2 % du chiffre d'affaires).

#### GROUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT \*

(En millions d'euros)	1 <sup>er</sup> sem. 2005	2 <sup>e</sup> sem. 2005	Année 2005	Année 2004
<b>DÉPENSES DE R&amp;D</b>	1 160	1 104	2 264	1 961
En % du chiffre d'affaires du Groupe	5,4 %	5,5 %	5,5 %	4,9 %
<b>FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS</b>	- 421	- 412	- 833	- 749
En % des dépenses de R&D du Groupe	36,3 %	37,3 %	36,8 %	38,2 %
<b>AMORTISSEMENTS</b>	320	283	603	464
<b>FRAIS DE R&amp;D CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	1 059	975	2 034	1 676
<b>EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE</b>	5,0 %	4,9 %	4,9 %	4,2 %

\* Les frais de R&D sont intégralement encourus par la branche Automobile.

## Les performances

Performances économiques

**Les autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent un produit net de 191 millions d'euros contre une charge nette de 243 millions d'euros en 2004, résultant principalement :

- de plus-values réalisées sur la vente d'immobilisations, dont des terrains à Madrid pour 160 millions d'euros ;
- d'une plus-value de 150 millions d'euros sur la cession de la participation de 17,88 % que détenait Renault dans le capital de Nissan diesel Motor Co., Ltd. ;
- de coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 109 millions d'euros (contre 175 millions d'euros en 2004).

Après prise en compte des APCE, **le résultat d'exploitation** du Groupe s'établit à 1 514 millions d'euros contre 1 872 millions d'euros en 2004.

**Le résultat financier** représente une charge nette de 327 millions d'euros, quasiment stable par rapport à 2004 (331 millions d'euros).

Ce résultat intègre une charge de 271 millions d'euros correspondant à l'impact de l'évaluation des titres participatifs à leur valeur de marché. En 2004, Renault avait déjà enregistré à ce titre une charge de 170 millions d'euros à laquelle s'ajoutait une charge de 121 millions d'euros correspondant à l'impact du rachat de 60 % des titres participatifs par Renault par le biais d'une Offre Publique d'Achat.

Hors ces charges liées aux titres participatifs, le résultat financier se traduit par une charge nette de 56 millions d'euros (contre une charge nette de 40 millions d'euros en 2004). Le Groupe bénéficie d'un faible coût de la dette brute, partiellement libellée en yens.

En 2005, Renault enregistre un profit de 2 597 millions d'euros au titre de sa part dans **le résultat des entreprises associées**. Hors produit non récurrent de 450 millions d'euros lié à la finalisation par Nissan du transfert d'une partie de ses engagements de retraite à l'État japonais, la contribution des entreprises associées est en hausse de 224 millions d'euros par rapport à l'année 2004.

Renault continue de bénéficier de la performance de **Nissan** (1 825 millions d'euros hors produit non récurrent de 450 millions d'euros, contre 1 689 millions d'euros en 2004).

**Volvo**, qui détient 5 % de ses propres titres en 2005, portant le pourcentage d'intérêt de Renault à 21,8 %, contribue positivement au résultat de Renault pour 308 millions d'euros, contre 221 millions d'euros en 2004.

La part dans le résultat des **autres entreprises associées** se traduit en 2005 par une contribution de 14 millions d'euros au résultat, contre 13 millions d'euros en 2004.

En 2005, **les impôts courants et différés** représentent une charge nette de 331 millions d'euros, contre 561 millions d'euros en 2004. Le taux effectif d'impôt (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 28 % en 2005, contre 36 % en 2004, grâce notamment à des crédits d'impôts plus élevés. Ces crédits d'impôts sont la résultante des investissements importants réalisés en Turquie et d'une disposition fiscale favorable sur la taxation des plus-values à long terme résultant de la cession de terrains à Madrid. ♦

**Le résultat net** (part revenant au Groupe) s'établit à 3 367 millions d'euros, contre 2 836 millions d'euros en 2004. Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions autodétenues, le résultat net par action s'élève à 13,19 euros, à comparer à 11,16 euros en 2004.

## ENDETTEMENT DE LA BRANCHE AUTOMOBILE

En 2005, **l'endettement financier net de la branche Automobile** augmente de 685 millions d'euros et s'élève à 2 252 millions d'euros au 31 décembre 2005, contre 1 567 millions d'euros au 31 décembre 2004.

### BRANCHE AUTOMOBILE – ENDETTEMENT FINANCIER NET À FIN DÉCEMBRE

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004
Passifs financiers non courants	5 634	5 389
Passifs financiers courants	3 289	2 981
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de la branche Automobile	- 477	- 462
Actifs financiers courants	- 1 917	- 1 498
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 4 277	- 4 451
Prêt subordonné à la branche Financement des ventes	-	- 392
<b>Endettement financier net de la branche Automobile</b>	<b>2 252</b>	<b>1 567</b>

Cette hausse est liée à plusieurs facteurs :

- l'évolution des justes valeurs des instruments financiers pèse pour 257 millions d'euros (dont 271 millions d'euros pour les titres participatifs, qui cotaient 900,50 euros au 31 décembre 2005 contre 561 euros à la fin de l'année 2004) ;
- l'impact des écarts de change (+ 36 millions d'euros), des reclassements (- 20 millions d'euros) et des différences de périmètre (+ 639 millions d'euros). Ce montant comprend pour 594 millions d'euros l'impact de l'entrée dans le périmètre de consolidation de la SCI du Plateau de Guyancourt, propriétaire du bâtiment du Centre de Recherche du Technocentre.

**Exercice d'une option d'achat relative aux actifs immobiliers du Technocentre**

En décembre 2005, le groupe Renault a exercé l'option d'achat au 31 décembre 2007 \* qu'il détenait sur l'intégralité des parts de la SCI du Plateau de Guyancourt, propriétaire des actifs immobiliers du Technocentre regroupant l'ensemble des forces de recherche et développement des nouveaux véhicules de Renault. La levée d'option est irrévocable.

En conséquence, au 31 décembre 2005, le groupe Renault consolide le bilan retraité de cette SCI, dont il deviendra l'unique associé le 31 décembre 2007.

Les principaux impacts de cette consolidation portent sur :

- les immobilisations corporelles : + 694 millions d'euros ;
- l'endettement financier net de l'automobile : + 594 millions d'euros ;
- différents postes d'actifs courants et non courants et de charges constatées d'avance : - 92 millions d'euros (correspondant à la reprise des dépôts de garantie, à des loyers constatés d'avance...).

Cette opération n'a pas d'impact sur le compte de résultat consolidé de l'année 2005.

(\*) La mention de cette option figurait dans les engagements hors-bilan du Groupe au 31 décembre 2004.

En dehors de ces impacts, l'endettement financier net de la branche Automobile baisse de 227 millions d'euros, cette évolution provenant de l'activité opérationnelle de Renault.

La **capacité d'autofinancement**, en diminution de 491 millions d'euros par rapport à 2004, s'élève à 4 105 millions d'euros. Elle comprend 516 millions d'euros de dividendes reçus des entreprises associées (contre 553 millions d'euros en 2004), dont :

- 383 millions d'euros reçus de Nissan (contre 345 millions d'euros en 2004) ;
- 120 millions d'euros d'AB Volvo (contre 208 millions d'euros en 2004, dont 131 millions d'euros d'actions Ainax).

Les ressources dégagées par l'exploitation financent largement les **investissements corporels et incorporels nets des cessions** qui représentent 2 879 millions d'euros (contre 3 199 millions d'euros en 2004). De ce fait, la branche Automobile dégage un **free cash-flow** de 1 226 millions d'euros.

L'**excédent de fonds de roulement** diminue de 533 millions d'euros, du fait notamment d'une hausse des stocks et des autres créances, non compensée par l'augmentation des dettes fournisseurs.

Les **dividendes versés** en 2005 s'élèvent à 554 millions d'euros (contre 418 millions d'euros en 2004), dont 494 millions d'euros versés par Renault S.A. et 60 millions d'euros par Oyak Renault (Turquie).

**COÛTS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR**

Les **coûts de préparation de l'avenir** correspondent à la somme des dépenses de R&D et des investissements nets (hors frais de développement capitalisés et véhicules donnés en location). Ils représentent 9,9 % du chiffre d'affaires du Groupe et sont stables par rapport à l'année 2004 (10 %).

**GRUPE RENAULT – COÛTS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR**

(En millions d'euros)

	2005	2004
Investissements nets des cessions	2 945	3 316
Frais de développement capitalisés	-833	- 749
Véhicules donnés en location (nets des cessions)	- 293	- 484
<b>INVESTISSEMENTS NETS HORS FRAIS DE DÉVELOPPEMENT CAPITALISÉS ET VÉHICULES DONNÉS EN LOCATION ①</b>	<b>1 819</b>	<b>2 083</b>
En % du chiffre d'affaires	4,4 %	5,2 %
<b>DÉPENSES DE R&amp;D ②</b>	<b>2 264</b>	<b>1 961</b>
En % du chiffre d'affaires	5,5 %	4,9 %
<b>COÛTS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR = ① + ②</b>	<b>4 083</b>	<b>4 044</b>
En % du chiffre d'affaires	9,9 %	10,0 %

**GROUPE RENAULT – INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS**

(En millions d'euros)	2005	2004
Branche Automobile	2 879	3 199
Branche Financement des ventes	66	117
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 945</b>	<b>3 316</b>
Acquisitions	4 018	3 923
Cessions	- 1 073	- 607
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 945</b>	<b>3 316</b>

Hors immobilisation des frais de développement, les **investissements corporels et incorporels** nets des cessions de la branche Automobile (2 046 millions d'euros) ont principalement été consacrés en 2005 au renouvellement des gammes de produits et de composants ainsi qu'à la modernisation des installations.

En Europe, les investissements relatifs à la gamme ont représenté 45 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés principalement aux véhicules du segment B d'entrée de gamme, dont la Nouvelle Clio, ainsi qu'à des augmentations de capacité de production des organes mécaniques.

À l'international (24 % des investissements bruts totaux), ils ont notamment été consacrés à l'industrialisation de la Nouvelle Clio en Turquie, à une version complémentaire de Logan et à la modernisation du site industriel de Dacia en Roumanie.

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle poursuivie en 2004 et concerne principalement la qualité et l'environnement.

**ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES**

En 2005, **les capitaux propres** augmentent de 3 797 millions d'euros et s'élèvent à 19 661 millions d'euros au 31 décembre 2005 (15 864 millions d'euros au 31 décembre 2004).

Cette hausse résulte essentiellement de :

- la prise en compte du résultat net dégagé en 2005 (3 453 millions d'euros) ;
- la distribution par :
  - Renault d'un dividende de 1,80 euro par action au titre de l'exercice 2004 (459 millions d'euros, compte tenu de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions autodétenues),
  - Oyak Renault de 60 millions d'euros de dividende ;
- la hausse de l'écart de conversion pour 778 millions d'euros incluant principalement l'impact de la variation des capitaux propres de Nissan, net des opérations de couverture en yens (612 millions d'euros) ;
- la diminution de la réserve de réévaluation des instruments financiers (couvertures de flux de trésorerie et instruments financiers disponibles à la vente) pour 44 millions d'euros ;
- la réduction du nombre de titres autodétenus (3,35 % du capital de Renault au 31 décembre 2005 contre 3,82 % au 31 décembre 2004) qui accroît les capitaux propres de 52 millions d'euros.

Au 31 décembre 2005, l'endettement financier net de la branche Automobile représente 11,5 % des capitaux propres (contre 9,9 % au 31 décembre 2004).

**2.1.3 Perspectives 2006**

Renault prévoit en 2006 un marché automobile en légère baisse en Europe et en progression dans les autres principaux pays où l'entreprise est implantée.

Renault ne bénéficiera pas en 2006 de lancements produits majeurs, mais s'appuiera en Europe sur la commercialisation en année pleine de la nouvelle Clio, ainsi que sur le lancement des phases II de Mégane, Espace, Trafic et de la phase III de Master. Hors Europe, deux nouvelles versions break et V.U. seront lancées au second semestre pour renforcer

le programme Logan. Par ailleurs, les plans d'actions portant sur la compétitivité de nos coûts, définis dans le cadre du nouveau Plan, seront déployés et porteront déjà des fruits en 2006.

Au total, avec des coûts de matières premières plus élevés qu'en 2005, dans un marché européen très compétitif et compte tenu de progrès continus à l'international, Renault prévoit de réaliser en 2006 une marge opérationnelle de 2,5 % du chiffre d'affaires et un volume stable par rapport à 2005.

## 2.2 Performances sociales

### 2.2.1 Effectifs

#### 2.2.1.1 Les effectifs du groupe Renault ♦

Au 31 décembre 2005, les effectifs du groupe Renault s'élèvent à 126 584 salariés (hors personnes en statut CASA – Cessation d'Activité des Salariés Agés), en augmentation de 2 307 personnes par rapport au 31 décembre 2004.

##### EFFECTIFS PAR BRANCHE AU 31 DÉCEMBRE

	2005 <sup>(1)</sup>	2004	2003	Variation 2005/2004
Automobile	123 527 <sup>(2)</sup>	121 088 <sup>(2)</sup>	121 919 <sup>(2)</sup>	+ 2,0 %
Financement des ventes	3 057	3 189	3 209	(4,1 %)
<b>TOTAL</b>	<b>126 584 <sup>(3)</sup></b>	<b>124 277 <sup>(3)</sup></b>	<b>125 128</b>	<b>+ 1,9 %</b>

(1) Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de + 1 092 personnes en 2005. Elles concernent des sociétés nouvellement consolidées en 2005 :

- branche Automobile : Renault South Africa, Autohaus Wiesenstrasse, Renault Niederlassung Hamburg, Renault Niederlassung Pankow, Renault RN Rhein-Neckar GmbH, Nissan Niederlassung Berlin GmbH, Nissan Niederlassung Hamburg GmbH ;

- branche Financement des ventes : RCI Bank Polska, RCI Finance CZ sro, Renault Crédit RT Hongrie, RCI LeasingCZ sro.

(2) Ces effectifs ne comprennent pas 6 247 personnes en statut CASA en 2005, 6 296 personnes en 2004, 5 612 personnes en 2003.

(3) À périmètre constant par rapport à 2004, les effectifs du groupe Renault hors CASA s'élèvent au 31 décembre 2005 à 125 492, en augmentation de 1 215 personnes.

##### LES EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Effectifs	Poids relatif dans le Groupe
France	69 911	55 %
Autres pays de l'Union européenne	23 894	19 %
Autres pays d'Europe	13 714	11 %
Autres pays du monde	19 065	15 %
<b>TOTAL</b>	<b>126 584</b>	<b>100 %</b>

#### 2.2.1.2 Les effectifs de Renault s.a.s.

Renault s.a.s. représente 37 % des effectifs de Renault.

##### RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE RENAULT S.A.S. PAR CATÉGORIE SOCIO-PROFESSIONNELLE

	2005	2004	2003	Variation 2005/2004
Apprentis	602	589	601	+ 2 %
Ouvriers	16 226	16 500	16 984	(1,7 %)
ETAM <sup>(1)</sup>	16 426	16 707	17 037	(1,7 %)
Cadres	10 889	10 133	9 490	+ 7 %
<b>TOTAL HORS CASA</b>	<b>44 143</b>	<b>43 929</b>	<b>44 112</b>	<b>+ 0,5 %</b>
Effectifs en statut CASA	5 304	5 377	4 893	
<b>TOTAL Y COMPRIS CASA</b>	<b>49 447</b>	<b>49 306</b>	<b>49 005</b>	

(1) Employés, techniciens et agents de maîtrise.

Depuis plusieurs années, le taux de démission par an est nettement inférieur à 1 %. Le taux est également inférieur à 1 % pour les licenciements et ruptures de contrats. Le taux de départ en retraite ou en CASA atteint près de 5 %.

Les effectifs de Renault s.a.s. comprennent 15 % de femmes, dont 22 % pour la population Cadre.

Ces chiffres augmentent régulièrement : à fin 1999, les femmes représentaient 10,7 % des effectifs de Renault s.a.s.

**RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE RENAULT S.A.S. PAR SEXE**

	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
Apprentis	28 %	72 %
Ouvriers	9 %	91 %
ETAM	16 %	84 %
Cadres	22 %	78 %
<b>TOTAL</b>	<b>15 %</b>	<b>85 %</b>

## 2.2.2 La politique Ressources Humaines

Le développement du Groupe à l'échelle mondiale, l'Alliance avec Nissan, les évolutions techniques et démographiques apportent à un rythme rapide des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite du Groupe et la politique Ressources Humaines est déterminante pour sa performance et son développement durable.

### 2.2.2.1 Des règles et des principes à valeur mondiale ♦

Renault est convaincu que la responsabilité sociale est un facteur de succès à long terme dans l'ensemble de ses implantations dans le monde.

Dans ce cadre, Renault, la Fédération Internationale des Travailleurs de la Métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC) ont signé, le 12 octobre 2004, la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault.

Elle concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier, y compris Dacia et Renault Samsung Motors, et implique les fournisseurs du Groupe.

Par cette Déclaration, Renault s'engage « à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le Code de déontologie de Renault ».

Cette Déclaration met en œuvre des règles et principes à valeur mondiale, comme l'engagement de Renault dans les domaines de la santé, de la sécurité et des conditions de travail, ainsi que le refus du recours au travail des enfants et au travail forcé. L'engagement des fournisseurs dans ces domaines constituera un critère de sélection. De même, elle réaffirme notamment l'égalité des chances dans les relations de travail, le droit à la formation pour les salariés et la juste rétribution du travail.

Renault est la première entreprise de la métallurgie française à s'engager par une déclaration de cette teneur.

Cette Déclaration s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable et de responsabilité sociale du groupe Renault. Elle se réfère aux normes de l'Organisation Internationale du Travail et aux principes universels liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte mondial adopté à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001.

Un premier bilan de son application est prévu avec les signataires d'ici la fin 2006.

De même, Renault a signé le 30 novembre 2004, la Charte de la diversité. Cette Charte vise à favoriser le pluralisme et la diversité au travers des recrutements et de la gestion de carrière. Une quarantaine d'autres entreprises françaises dont PSA Peugeot Citroën, RATP, SNCF, BNP Paribas, Carrefour sont également signataires.

### 2.2.2.2 Les quatre priorités de la politique Ressources Humaines

La politique Ressources Humaines est déployée avec 4 priorités :

1. Renforcer la compétitivité du Groupe, parce que la politique RH est déterminante pour la performance de Renault. Son ambition est d'aider le Groupe à opérer les adaptations nécessaires, tout en poursuivant des gains de productivité dans un environnement mondial fortement concurrentiel. Elle repose sur une politique d'emploi volontariste et un aménagement du temps de travail visant à mieux répondre aux besoins du Groupe tout en prenant en compte les aspirations du personnel. En Europe, Renault déploie par ailleurs une série de politiques destinées à prendre en compte l'allongement de la vie professionnelle jusque et au-delà de 60 ans ;

2. Accompagner l'internationalisation, parce que la politique RH accompagne la mise en œuvre de la stratégie du Groupe. Son ambition est de mobiliser le personnel et de favoriser la mise en place d'équipes multiculturelles aptes à capter les attentes des clients dans le monde entier. Elle repose sur le développement d'organisations adaptées, la structuration progressive de politiques RH Groupe et la mise en œuvre d'actions en matière de recrutements, de formation aux langues, de développement du management et de mobilités internationales ;

3. Développer les compétences, parce que la politique RH se construit dans la durée. Son ambition est d'aider le Groupe à se projeter avec les opérationnels afin de se doter des compétences nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie et à la création durable de valeur. Elle repose sur une gestion active des compétences au niveau du Groupe et une politique de formation ambitieuse.

4. Attirer et motiver, parce que la politique RH doit permettre au Groupe de disposer de manière continue des compétences dont il a besoin. Son ambition est double :

- cultiver un environnement à la fois exigeant et convivial où chacun puisse s'exprimer grâce à une gestion active des parcours professionnels, au développement du management, à une politique conditions de vie au travail responsable et à une politique de ressources dynamique ;
- associer les salariés grâce à une politique d'information continue et un dialogue social permanent.

## RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DU GROUPE

### Une politique d'emploi volontariste ♦

Renault conduit une politique d'emploi volontariste destinée à accompagner sa croissance, anticiper le choc démographique en Europe et poursuivre des gains de productivité dans un environnement mondial fortement concurrentiel.

- En 2005, le groupe Renault a recruté 10 000 personnes dans le monde pour accompagner la poursuite de son développement à l'international.

Des équipes de production supplémentaires ont notamment été mises en place pour accompagner la montée en puissance de Logan en Roumanie, en Russie, et au Maroc.

Ces recrutements ont concerné tous les métiers de l'entreprise (conception, fabrication, vente, fonctions support) et se répartissent pour moitié entre les ouvriers, et pour moitié entre les techniciens, ingénieurs et cadres.

En France et en Espagne, ces recrutements dotent le Groupe de compétences nouvelles et accélèrent le renouvellement des générations. En France, Renault a recruté 4 500 personnes (2737 pour Renault s.a.s.).

Ces recrutements s'inscrivent dans le cadre d'un effort global de renouvellement des compétences. De 2000 à 2005, Renault a embauché près de 43 000 personnes dans le monde, dont plus de 25 000 en France (13 420 sur Renault s.a.s.). Ainsi le Groupe a renouvelé le tiers de ses effectifs en cinq ans.

#### LES RECRUTEMENTS DU GROUPE RENAULT PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Poids relatif dans le Groupe
France	45 %
Autres pays de l'Union européenne	17 %
Autres pays d'Europe	16 %
Autres pays du monde	22 %

- Afin de rajeunir la pyramide des âges du Groupe, Renault a, par ailleurs, mis en œuvre des dispositifs de départ à la retraite anticipée. En France, **le dispositif de Cessation d'Activité des Salariés Âgés (CASA)** s'est appliqué à la branche Automobile du 1<sup>er</sup> mars 2000 au 28 février 2005. Sur cette période, Renault s.a.s. a pris l'engagement d'en faire bénéficier 10 324 personnes. Afin de respecter ses engagements, Renault a aménagé, en 2004, les conditions requises pour bénéficier de CASA, en fixant la date d'adhésion au 28 février 2005, pour des départs échelonnés jusqu'en novembre 2006. Par ailleurs, l'accord signé par les partenaires sociaux offrait la possibilité à certains salariés éligibles à CASA d'opter pour une mise à la retraite anticipée « carrière longue » prévue dans le cadre de la loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites.

En 2005, 1 526 salariés ont adhéré au dispositif, ce qui porte à 9 903 le nombre total de salariés de Renault s.a.s. ayant bénéficié du dispositif CASA/carrière longue sur cette période.

Pour le Groupe en France, le nombre total de départs en CASA s'établit à 11 883 à fin 2005 dont 1975 en 2005.

En 2006, après les derniers départs, on totalisera plus de 12 300 départs pour le Groupe, dont 10 344 pour Renault s.a.s.

En contrepartie de ces départs, sur la période 2000-2005, le Groupe a prévu l'embauche de 7 500 personnes en France, dont 6 000 pour Renault s.a.s. Avec plus de 16 500 embauches pour le Groupe en France (sociétés concernées par CASA) à fin 2005 et 14 171 pour Renault s.a.s., Renault se situe au-delà de ses engagements.

Au total, CASA a permis de rajeunir les effectifs. Sur Renault s.a.s., l'âge moyen s'établit à 42 ans fin 2005 contre 44 ans début 1999.

- En Espagne, Renault a signé, pour la période 2004-2006, un nouvel accord collectif comprenant en particulier le dispositif « contrato de relevo » qui permet d'assurer le départ progressif des salariés de 60 ans et plus avec, en contrepartie, un volume de recrutement équivalent. Au global, ce sont plus de 890 départs et de 1 500 embauches qui sont prévus dans le cadre de cet accord. En 2004-2005, 410 départs et 1 100 embauches ont été réalisés dans ce cadre.

## UN AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Renault développe, dans le cadre des législations nationales et des conditions locales du dialogue social, une politique d'aménagement du temps de travail destinée à mieux répondre aux besoins des clients.

Les aménagements principaux se regroupent autour de deux fonctionnalités :

- mieux utiliser l'outil de travail : par le développement d'équipes en 2x8 heures, en 3x8 heures, ainsi que les équipes de fin de semaine. Des organisations du travail par alternance entre semaines de six jours et d'autres de quatre jours se mettent également en place ;
- développer la flexibilité du temps de travail : par l'allongement des séances quotidiennes et par le recours au travail du samedi pour les équipes de semaine, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moins grande activité, par des dispositifs de type capital temps.

Ces politiques ont connu une forte accélération en 1999 et 2000 en France, compte tenu des accords sur l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail négociés avec les syndicats qui ont ramené la durée du travail à 35 heures en moyenne. À cette occasion, le temps de travail a été annualisé. La réduction du temps de travail s'effectue, en principe, sous la forme de jours de congés collectifs et individuels, lesquels sont capitalisables sur plusieurs années.

En 2005, Renault a poursuivi la réflexion sur le temps de travail pour mener à bien les projets internationaux et faire encore mieux face aux fluctuations de l'activité sur les sites de production.

Par ailleurs, les besoins spécifiques aux familles sont pris en compte. C'est ainsi que le temps partiel et les congés parentaux sont notamment organisés en fonction des principales circonstances de la vie familiale. Cet ensemble de mesures contribue au fort attachement à l'entreprise : l'ancienneté moyenne du personnel de Renault s.a.s. est de près de 18 ans.

En 2004, Renault s.a.s. a signé un accord destiné à garantir l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Cet accord comprend des dispositions visant à garantir l'égalité professionnelle : examen du flux des recrutements féminins, coopération avec le système éducatif afin de rendre plus attractives les filières de l'automobile pour les femmes, constitution de commissions d'égalité professionnelle au sein des Comités d'établissement, mesures en faveur de l'information, la formation et l'échange avec la hiérarchie en cas de départ en congé de maternité ou congé parental. Des améliorations sur le plan financier, pratique et concernant la garde d'enfants sont également prévues afin de mieux concilier vie familiale et professionnelle. ♦

Le déploiement de cet accord s'est poursuivi en 2005. En novembre, Renault a ainsi lancé une offre de prestations de service destinée aux 5 164 salariés du Siège de la région parisienne. De même, l'entreprise a participé à la création près de son usine de Douai d'une crèche interentreprise qui fonctionne depuis septembre.

Au sein de Renault s.a.s., 2,4 % de l'effectif travaille à **temps partiel** (contre 2,3 % en 2004).

La ventilation se décompose ainsi :

2005	Répartition
Femmes	71,5 %
Hommes	28,5 %

Le taux d'**absentéisme** moyen (maladies et accidents) de Renault s.a.s. s'élève à 2,5 % en 2005 (271 906 jours d'absence). Il diminue de 5,4 % par rapport à 2004 (287 398 jours d'absence), avec un effectif quasiment identique.

Les absences pour accidents de travail représentent moins de 5 % de ces jours.

40,9 % des salariés de Renault s.a.s. travaillent en **équipes**.

La ventilation se décompose ainsi :

2005	Répartition
Femmes	7,3 %
Hommes	92,7 %

## LA PRISE EN COMPTE DE L'ALLONGEMENT DE LA VIE PROFESSIONNELLE ♦

Dans les 10 ans à venir, l'Europe doit faire face à une mutation démographique ayant pour conséquence des générations de jeunes plus réduites et une population en fin de carrière plus importante. Par ailleurs, la réforme des retraites en France conduit à un allongement de la vie professionnelle. L'entreprise doit donc se préparer à être plus compétitive sur un marché du travail très concurrentiel et à travailler avec des salariés plus âgés et maintenir un haut niveau de compétence.

Renault se prépare à l'allongement de la vie professionnelle par une série d'actions ciblées :

- **la mise en œuvre de conditions et d'organisations de travail compatibles avec l'allongement de la vie active.**

Afin d'optimiser la performance du Groupe par rapport à la structure d'âge des effectifs, Renault travaille sur trois axes :

- renforcer la prise en compte de l'ergonomie dans les projets ;
- améliorer en permanence les conditions de travail par l'adaptation des postes ;
- créer des postes à faible contrainte ergonomique pour assurer le maintien dans l'emploi.

En 2005, cet effort s'est notamment traduit par l'accroissement des compétences ergonomiques dans les établissements (plan d'embauche) et par la diminution des postes côtés difficiles sur la grille d'analyse ergonomique.

En 2006, ces efforts seront prolongés et accentués ;

- **l'actualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle, notamment grâce à la formation.**

En 2004, Renault a lancé au niveau du Groupe une politique formation ayant pour ambition de « permettre à chacun d'accéder, où qu'il travaille dans le monde, quels que soient son âge et sa fonction, tout au long de sa carrière, aux actions de formation nécessaires au bon exercice de son métier et à la construction de son parcours professionnel » (voir chapitre « Accompagner l'internationalisation » et « Attirer et motiver »).

En 2005, l'entreprise s'est attachée à rendre l'offre de formation plus lisible et plus étroitement reliée aux parcours professionnels.

Comme en 2005, Renault renforcera en 2006 l'animation de cette politique à l'international ;

- **l'accompagnement du management afin de maintenir la motivation et la performance des équipes.**

En 2005, Renault a animé, au niveau corporate, une formation destinée aux techniciens expérimentés (72 personnes en 2005) et déployé RM3 « Partager et Déployer », une formation management destinée aux cadres expérimentés. Près de 650 personnes ont d'ores et déjà bénéficié de ce dispositif depuis son lancement ;

- **Des règles d'évolution professionnelles adaptées afin de gérer des carrières plus longues.**

En 2005, la réflexion sur les modalités de gestion des cadres expérimentés a été approfondie.

## ACCOMPAGNER L'INTERNATIONALISATION

### Le développement d'organisations adaptées

La réussite de l'internationalisation du Groupe repose notamment sur des organisations et des processus systématiquement repensés. Sur ce plan, la Direction du Conseil en Management accompagne la réflexion de la Direction Générale en définissant des principes d'organisation, des règles de pilotage et d'arbitrage.

### Des politiques Ressources Humaines Groupe

Renault structure progressivement la politique Ressources Humaines au niveau du Groupe. Ces politiques s'inscrivent dans le cadre de la Déclaration des Droits sociaux fondamentaux et définissent des principes RH valables pour l'ensemble des salariés dans le monde.

En 2005, les politiques entretien annuel, recrutement et de relations avec les représentants du personnel du Groupe sont venues compléter le socle des politiques Ressources Humaines du Groupe déjà existantes, dans les domaines des langues, de la formation, des conditions de travail, des fonds de pension, de l'Actionnariat Salarié. Ce socle sera encore enrichi courant 2006.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective des politiques RH du Groupe et d'échanger sur les problématiques locales, la Direction des Ressources Humaines Groupe apporte un soutien structuré aux pays au travers de nombreuses missions d'experts, de réunions des Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et de revues de politiques RH. En 2005, trois réunions réunissant les Directeurs des Ressources Humaines des implantations de Renault dans le monde et six revues de politiques RH des principales plaques territoriales du Groupe (Espagne, Mercosur, Roumanie, Corée, Russie, Turquie) se sont tenues. Par ailleurs, une formation destinée à professionnaliser l'ensemble des RH dans le monde a été mise en œuvre et déployée en Roumanie dès 2005.

### Des politiques visant à mobiliser le personnel et favoriser une ouverture culturelle

Afin d'accompagner son développement à l'international, le Groupe a mis en place une politique structurée de Ressources Humaines visant à mobiliser le personnel et à favoriser la mise en place d'équipes multiculturelles aptes à capter les attentes des clients dans le monde entier. Cette politique repose sur des actions ciblées en matières de recrutement, de formation aux langues, de développement du management (voir chapitre « Attirer et motiver ») et de mobilités internationales.

Depuis 2000, Renault s'est fixé un objectif de **recrutement** de 20 % de managers présentant des profils internationaux du fait de leur cursus ou de leur nationalité, afin de disposer d'un nombre important de collaborateurs pouvant apporter leur expérience multiculturelle. En 2005, la part des recrutements de profils internationaux a été de 24 % pour les ingénieurs et cadres.

Pour soutenir cet objectif, Renault s'appuie sur un réseau de recrutement international au travers de sa participation à des forums de grandes écoles (28 en 2005), de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'étude à des étudiants étrangers, de l'accueil des stagiaires d'origine étrangère (37 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et des VIE – Volontariat International en Entreprise (106 en 2005 répartis dans 26 pays).

Le site Internet institutionnel de Renault, [www.renault.com/carrieres](http://www.renault.com/carrieres), permet de consulter une sélection d'offres, actualisées périodiquement, de déposer des candidatures en ligne et de s'informer sur les métiers du Groupe. En France, plus de 1100 offres d'emploi et de stages ont été publiées en 2005 générant plus de 98 000 candidatures. Environ 27 % des embauches d'ingénieurs et cadres et 11 % des embauches de techniciens proviennent de candidatures sur Internet. Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages Ressources Humaines de 10 pays (Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Russie) afin de consulter les offres d'emploi locales.

De même, **la pratique des langues** est encouragée. Le français est la langue de travail du groupe Renault et l'anglais celle de l'alliance Renault-Nissan.

Dans ce cadre, la maîtrise du français et de l'anglais est devenue une condition au recrutement des nouveaux managers. En France, le niveau minimum exigé est de 750 points au TOEIC (test international d'anglais).

Par ailleurs, l'ensemble des managers et tous les salariés du Groupe ayant recours dans le cadre de leur travail à une de ces langues (lorsqu'elle n'est pas leur langue maternelle) doivent viser l'obtention d'un niveau cible de 750 au TOEIC et au TFI (test international de français) en se formant. Ce niveau cible a été porté à 850 pour les cadres supérieurs et les cadres à potentiel.

Le niveau d'anglais et de français de l'encadrement est progressivement évalué : à l'échelle du Groupe, 18 300 personnes (dont près de 13 900 sur Renault s.a.s.) ont passé le TOEIC et plus de 2 800 personnes le TFI.

Des programmes standard de formation à l'anglais ont été mis en place dès 1999 et ont évolué en 2005 afin de mieux accompagner les salariés. À fin 2005, plus de 3 600 collaborateurs de Renault s.a.s. ont bénéficié d'un programme de formation à l'anglais et plus de 125 000 heures de formation ont ainsi été réalisées. Ces programmes sont progressivement déployés à l'échelle internationale.

Un parcours de formation « français langue étrangère » a également été mis en place pour les non-francophones depuis 2004.

Enfin, l'année 2005 a été marquée par le lancement de nouveaux produits de formation en e-learning à l'anglais, au français, à l'espagnol, à l'italien et à l'allemand sur le périmètre de Renault s.a.s.

En 2006, ces produits seront mis à la disposition de la quasi-totalité des filiales françaises et internationales du Groupe.

Enfin, la gestion des **mobilités à l'international** est « pilotée et harmonisée au niveau du Groupe afin de faciliter les conditions d'expatriation des personnes hors de leurs pays d'origines. ». Celles-ci sont facilitées en particulier pour les spécialistes et les cadres à potentiel. À fin 2005, 783 personnes étaient en mobilité hors de leur pays d'origine dans le Groupe (721 à fin 2004).

Une gestion prévisionnelle des mobilités internationales est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur des moyens spécifiques : fin 1999, la Direction Générale a décidé de mettre en place des Comités de carrière dédiés à l'international dans l'ensemble des Directions (voir chapitre « Attirer et motiver »).

En 2006, l'ensemble de ces actions sera poursuivi.

### L'ALLIANCE AVEC NISSAN

Dans le cadre de la nouvelle organisation de l'Alliance, le FTT (*Functional Task Team*) RH a été créé en octobre 2005. Ce FTT, composé de représentants RH de Renault et de Nissan, a pour mission de conduire des benchmarks afin d'identifier les meilleures pratiques des deux Groupes et d'intensifier les actions engagées depuis 1999 en matière de recrutements ciblés, d'échanges de personnel, de formations interculturelles et d'enquêtes de satisfaction en vue de favoriser une meilleure efficacité de l'Alliance.

Afin de favoriser la compréhension mutuelle, Renault s'assure du recrutement d'ingénieurs et cadres ayant une connaissance de la langue japonaise. En 2005, une vingtaine de cadres répondant à ces critères ont été embauchés. Cette action sera poursuivie en 2006.

Initiés en 1999, les échanges de personnel entre les deux Groupes se sont poursuivis en 2005 (voir chapitre 1.3.3.3 consacré à l'Alliance).

Depuis 1999, des formations interculturelles, destinées au personnel des deux Groupes et aux équipes impliquées dans l'Alliance, ont été engagées. Regroupées en 2003 dans l'*Alliance Business Way Program*, ces dispositifs ne cessent de progresser (voir chapitre 1.3.3.3).

En 2006, ces formations seront poursuivies.

### UN SYSTÈME D'INFORMATION PARTAGÉ : LA BASE DE PERSONNEL UNIQUE AU GROUPE (BPU)

L'administration des Ressources Humaines de Renault est assurée par un système de gestion et d'information unique au Groupe, appelé « Base Personnel Unique ». Ce système a été mis en place pour permettre une véritable gestion des Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il permettra de gérer à terme l'ensemble du personnel du Groupe sur plus de 350 sites, répartis dans 36 pays.

La Base Personnel Unique est constituée d'un socle commun de données Ressources Humaines comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés.

Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité, permettant de répondre à la mise en place d'un outil de gestion complet.

BPU comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion Ressources Humaines telles que la gestion des temps de travail, la paie, le recrutement, la gestion individuelle.

Ce système est destiné aux experts de la fonction Ressources Humaines, mais également aux managers pour faciliter la gestion Ressources Humaines de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolutions des compétences, gestion du temps de travail).

En 2005, BPU a été notamment déployée dans trois nouveaux pays : Argentine, Chili et Hongrie mais aussi sur les sites de Cacia (Portugal) et de MCA (France).

À fin 2005, la Base Personnel Unique est active dans 19 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovaquie, Argentine, Chili, Hongrie), ce qui représente plus de

10 000 utilisateurs actifs et plus de 90 000 salariés gérés dans cette base (sur une cible de 125 000 salariés à terme).

En 2006, le déploiement à l'international (Roumanie, soit plus de 10 000 salariés) et l'enrichissement de BPU (mise en place de congés en ligne sur près de 18 000 salariés) se poursuivront.

## 2.2.2.3 Développer les compétences

### LA GESTION DES COMPÉTENCES

Renault conduit une démarche transversale au Groupe de gestion prévisionnelle des compétences, appelée **Programme Compétences Renault**. Cette démarche s'appuie, à la base, sur une conviction forte, celle que la compétence des équipes fera la force de Renault demain. Portée par les managers métiers avec l'appui de la fonction Ressources Humaines, elle a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe à 10 ans pour assurer ses ambitions stratégiques. 63 familles de compétences ont été identifiées et 56 pilotes de développement de compétences, pour la plupart membres du Comité de Direction ou directement rattachés, assistés d'un responsable Ressources Humaines et d'un conseiller métier, ont été nommés en juillet 2002. Ensemble, ils ont réalisé un diagnostic, puis élaboré un Plan de développement des compétences.

Les travaux engagés ont abouti à :

- l'identification des compétences clés à maintenir et des compétences critiques pour lesquelles un Plan de développement des compétences est nécessaire ;
- des actions de professionnalisation dans les métiers fondamentaux de l'automobile : transfert de savoir-faire, de méthodes, de connaissances technologiques très spécifiques ;
- des actions de maintien ou d'amélioration des compétences en s'appuyant sur des leviers Ressources Humaines : orientations en matière de recrutement, de formation et construction de parcours professionnels.

Cette approche permet de s'interroger chaque année sur les efforts à faire pour développer à la fois la compétitivité de l'entreprise, la performance de ses métiers et l'employabilité des personnes.

Pour l'année 2005, les objectifs étaient centrés sur :

- la dimension internationale : 50 % des métiers ont élaboré des cartographies mondiales pour leurs familles de compétences. La construction de cette vision mondiale sera achevée en 2006 ;
- l'explicitation des parcours professionnels dans l'entreprise : en 2005, des parcours professionnels ont été progressivement élaborés et mis en visibilité, donnant naissance à l'outil *Careers@Renault*, qui décrit les principaux postes dans le Groupe et montre la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal ;
- les compétences des partenaires de Renault qui contribuent à sa réussite. Cette action sera poursuivie en 2006.

## LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PAR LA FORMATION ♦

La formation professionnelle se situe au cœur de l'efficacité de l'entreprise et du développement des femmes et des hommes qui y travaillent. Elle facilite la mutation de Renault face aux changements technologiques rapides et à la forte concurrence dans le secteur automobile. Elle accompagne la mise en œuvre de la stratégie, en particulier l'internationalisation du Groupe. Elle contribue ainsi au développement de l'ensemble des collaborateurs en leur permettant de se maintenir au meilleur niveau et d'acquérir de nouvelles compétences utiles à la construction de leur parcours professionnel.

C'est pourquoi, Renault a engagé, dès 1999 en France, une politique de formation volontariste et innovante que l'entreprise a étendue en 2004 au Groupe.

Dès 1999, Renault a institué, en France, un droit individuel à la formation (DIF) dans le cadre des accords conclus sur l'aménagement du temps de travail. Ce droit s'exerce sous la forme d'un crédit temps annuel pour les salariés. Sur le périmètre de Renault s.a.s., il s'établit à hauteur de 25 heures pour les opérateurs en équipe, 35 heures pour les autres opérateurs et les employés, techniciens et agents de maîtrise, six jours pour les ingénieurs et cadres. Les heures non utilisées sont capitalisables, sans plafond, tout au long du parcours professionnel des collaborateurs. ♦

Pour accompagner cette politique et dans le prolongement de la démarche sur les compétences, Renault a renouvelé en profondeur son système de formation afin de mettre en place dès 2003 une organisation simplifiée et plus efficace sur Renault s.a.s., baptisée PerFORMance.

Elle agit sur quatre leviers :

- articuler les plans de formations avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences : toutes les formations sont développées à la demande des métiers ;
- standardiser l'offre de formation et optimiser son déploiement : depuis 2001, l'offre de formation est consultable sur l'intranet de l'entreprise et régulièrement actualisée. Le *Training Guide* liste l'ensemble des formations proposées et des *Training Access*, sélectionnant les stages utiles à un métier, sont proposés par grands domaines de compétences aux salariés et aux managers ;
- mettre les process sous contrôle, évaluer et optimiser les coûts et la qualité : en 2005, le nombre des fournisseurs a été diminué de 16 % et le recueil de subventions relatives à la formation a représenté plus de 16 millions d'euros.

De plus, une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud ». Des enquêtes régulières « à froid » sont menées pour mesurer la perception de la formation par les managers et les salariés quelques mois après la formation ;

- développer la demande des salariés et stimuler l'implication des managers : un tableau de bord est, chaque mois, adressé à la Direction Générale et à l'ensemble de l'encadrement.

Afin de développer la demande des collaborateurs, chaque salarié peut accéder à son historique de formation depuis 2003. De plus, les besoins de formation sont systématiquement examinés dans l'entretien de fin d'année entre le collaborateur et son responsable hiérarchique.

Lancé en 2000, le e-learning permet de se former en ligne depuis son poste de travail, les centres de ressources et des bornes dédiées. En 2005, Renault a poursuivi l'enrichissement de son offre e-learning, en renforçant les dispositifs de développement des compétences linguistiques et bureautiques, les contenus de formation « métier » (ingénierie, commerce...), les offres centrées sur le développement personnel et managérial (efficacité personnelle, maîtrise du risque routier, 360 °). Les dispositifs de formation aux outils informatiques se sont notamment appuyés, en grande partie, sur du e-learning. En 2005, la formation réalisée en ligne représente près de 106 000 heures, soit le double du volume réalisé en 2004. En 2006, le e-learning devrait se déployer à l'international.

En 2004, Renault a étendu ces principes à ses filiales internationales en lançant la politique formation Groupe, avec pour objectif de « permettre à chacun d'accéder, où qu'il travaille dans le monde, quels que soient son âge et sa fonction, tout au long de sa carrière, aux actions de formation nécessaires au bon exercice de son métier et à la construction de son parcours professionnel ».

En 2005, le développement de la formation à l'échelle du Groupe s'est poursuivi. Ainsi, des formations « cœur de métier » sont conçues et réalisées pour l'ensemble des salariés du Groupe, selon deux modalités :

- des experts d'un pays vont former dans un autre pays. Ainsi des ingénieurs ou Directeurs d'achats ont animé des formations en Corée ou au Brésil. Des techniciens turcs sont allés dispenser des formations en Russie ;
- des stagiaires d'un pays vont se former dans un autre pays. Des ingénieurs roumains sont venus se former en France dans les activités d'ingénierie. Des opérateurs russes ont été formés en Roumanie.

Le développement de compétences fait l'objet d'un suivi au travers d'indicateurs de pilotage communs, permettant de mesurer le déploiement de la politique formation dans tous les pays :

### • le taux d'accès à la formation :

Sur le périmètre de Renault s.a.s., plus de 86 % des salariés ont suivi au moins une action de formation en 2005, contre 85 % en 2004.

À l'échelle du Groupe, quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 81 % (77 % en 2004) ;

### • le pourcentage des dépenses totales formation par rapport à la masse salariale :

En 2005, Renault s.a.s. a consacré 103,9 millions d'euros à la formation, soit 6,1 % de la masse salariale (en 2004 : 108 millions d'euros, soit 7 % de la masse salariale).

À l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 190,6 millions d'euros, soit 5,4 % de la masse salariale (en 2004 : 187 millions d'euros, soit 5,3 % de la masse salariale) ;

### • la moyenne des heures de formation dispensées annuellement par personne :

En 2005, Renault s.a.s. a dispensé plus de 1,78 millions d'heures de formation, soit 41,4 heures en moyenne par salarié (en 2004 : plus de 1,70 million d'heures de formation, soit 39,2 heures en moyenne par salarié).

Dans le Groupe, plus de 5 millions d'heures de formation ont été dispensées soit 40,2 heures par salarié (en 2004 : plus de 4,5 millions d'heures de formation, soit environ 34,7 heures par salarié) ; ♦

● **la perception de la formation par les managers et par les salariés :**

En 2005, près de 71 500 enquêtes « à chaud » ont été réalisées sur Renault s.a.s., révélant une note moyenne de satisfaction de 16,8 /20. Ces enquêtes seront déployées en 2006 au niveau du Groupe.

En 2006, Renault prévoit de maintenir son effort de formation à un niveau élevé, pour développer les compétences, tout en veillant à la réduction des coûts, tant en France que dans le monde.

Le projet de Plan de formation de Renault s.a.s. pour 2006 prévoit une ventilation des heures de formation selon la répartition suivante :

Développement des compétences métiers	70,9 %
Internationalisation	12,6 %
Développement du management	10 %
Accompagnement de l'intégration des nouveaux embauchés	6,5 %

### 2.2.2.4 Attirer et motiver

#### LA CONTRIBUTION DE RENAULT À L'INFORMATION DES JEUNES ET À L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME ÉDUCATIF

Renault met en place une série d'actions destinées à favoriser l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle et à positionner Renault comme un employeur attractif. Ces actions se déclinent selon trois axes : la coopération avec les écoles, la sensibilisation aux métiers de l'automobile et la formation professionnelle.

Renault collabore activement avec les instances éducatives nationales et régionales afin de favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétence du Groupe. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques. En 2005, en France, Renault et le GARAC (l'École Nationale des Professions de l'Automobile) ont signé une convention de partenariat pour approfondir leurs relations en matière de formation professionnelle des jeunes (coopération pédagogique, information sur les métiers, insertion professionnelle). À l'occasion des Trophées GARAC du Partenariat École Entreprise, Renault a d'ailleurs été lauréat du trophée « Constructeurs » pour ses actions en matière de relations écoles.

Renault a versé, par ailleurs, à près de 500 écoles en France la taxe d'apprentissage en 2005 à hauteur de 9,1 millions d'euros.

Renault poursuit également son investissement dans la formation professionnelle des jeunes. En 2005, Renault s.a.s. a accueilli plus de 5 850 jeunes dont plus de 600 apprentis et plus de 4 000 stagiaires de tous niveaux et sur tous les métiers. Renault accueille, par ailleurs, plusieurs dizaines d'étudiants qui préparent un doctorat d'état. Le 9 juin 2005, Renault a signé avec le Ministère français de l'Emploi et de la Cohésion sociale une charte pour l'apprentissage. La signature de cette charte illustre l'engagement fort de l'entreprise dans ce domaine. Pour Renault, elle vise à renforcer les actions déjà mises en œuvre depuis plusieurs années en matière de développement et d'animation du dispositif d'apprentissage.

Enfin, en partenariat avec les académies, Renault s'engage auprès des jeunes dans des actions d'information sur les métiers de l'automobile. En 2005, le Groupe a ainsi participé à 25 forums grandes écoles en France. Ces actions sont relayées par de nombreuses manifestations menées par chaque établissement dans son bassin d'emploi et par chaque filiale dans son pays. Renault s'est, en particulier, associé à la première rencontre IndustriELLES qui a rassemblé le 11 mai 2005 à Paris 12 000 femmes appartenant à trois sphères : salariées d'entreprise, jeunes femmes en formation en alternance et lycéennes. Cette opération, à l'initiative de l'Union des Industriels et Métiers de la Métallurgie, avait pour objectif de sensibiliser les lycéennes et étudiantes à la diversité des métiers industriels et scientifiques, aux enjeux du secteur et aux opportunités professionnelles ouvertes aux femmes.

Par ailleurs, Renault a choisi, en 2004, de renforcer son image en tant qu'employeur afin d'attirer les meilleurs candidats sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Cette image est bâtie autour de trois engagements RH que Renault prend vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses futurs candidats :

- Renault développe une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée ;
- Renault offre la possibilité de développer des compétences tout au long de la vie professionnelle ;
- Renault s'appuie sur une organisation exigeante et conviviale fondée sur des valeurs d'ouverture, de créativité et de dialogue.

En 2006, Renault poursuivra l'approfondissement de ses relations avec le système éducatif.

#### LES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le groupe Renault conduit une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée afin de développer les compétences dont l'entreprise a besoin et enrichir les parcours professionnels des salariés. Les possibilités de mobilité interne sont toujours privilégiées avant d'envisager des recrutements externes, tandis que les mobilités internationales et « intermétiers » sont encouragées pour développer de nouvelles compétences.

Les mobilités s'inscrivent dans le cadre d'une « Charte Mobilité » qui pose en sept règles clés les droits et les devoirs invoqués lors des transferts au sein du Groupe ainsi que les conditions éthiques du fonctionnement de la mobilité.

De nombreux outils sont à la disposition des salariés sur l'intranet du Groupe pour les aider à construire leur parcours : une bourse de l'emploi accessible dans 34 pays (JobAccess), un support d'auto-évaluation pour préparer sa mobilité (Parcours), ou encore le site Careers@Renault. Ce dernier décrit les principaux postes existant dans le Groupe et montre la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal. L'ensemble des métiers y est représenté : conception, fabrication, vente, fonctions support et financement des ventes. Objectifs : informer les salariés et aider les managers dans le développement de leurs collaborateurs. ♦

Une gestion prévisionnelle des carrières est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur les Comités de carrière et les Comités d'orientation Ressources Humaines, mais aussi sur l'entretien annuel de chaque collaborateur. Ce dernier constitue un moment privilégié pour, notamment, aborder et préciser les souhaits en termes de mobilité :

date de mobilité envisageable et perspectives de mobilité. Les données relatives à la mobilité contenues dans l'entretien annuel, seront utilisées et partagées dans le cadre des Comités de carrière pour optimiser la mobilité.

Depuis cinq ans, Renault s.a.s. a renouvelé une partie importante des règles de gestion de ces différentes catégories de personnel au travers de plusieurs accords :

- l'accord du 29 juin 2001 sur la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production met en place un nouveau dispositif d'acquisition progressive des compétences permettant d'accompagner l'évolution professionnelle de tous les opérateurs de fabrication. Cet accord vise à renforcer les perspectives professionnelles des opérateurs, à attirer et à motiver par la valorisation des métiers de la fabrication et à dynamiser les évolutions de carrière. En 2005, l'accord sur la professionnalisation des opérateurs de production a permis l'accompagnement, en termes de formation et de parcours professionnels, de 25 % des A.P.R. sur Renault s.a.s. Le déploiement à l'international se poursuit sur l'ensemble des usines du Groupe ;
- trois accords relatifs aux règles de gestion des employés techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ont, par ailleurs, été signés au premier semestre 2002. Ils précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier, et les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution.

Ces accords complètent l'accord du 15 septembre 2000, visant à redynamiser les filières d'accès au statut cadre par la voie interne. Depuis la signature de l'accord, près de 2 350 collaborateurs de Renault en France ont été promus cadres, soit près de 22 % des effectifs cadre du Groupe. 63 cadres supérieurs et dirigeants sont issus de la promotion cadre. En 2005, 147 salariés dans le Groupe ont été promus au statut cadre à l'issue de leur parcours (+ 39 % par rapport à 2004), soit le plus fort volume depuis 1997. Ce dynamisme traduit l'investissement long terme de Renault dans la promotion interne, confirmé par le Président en 2005.

En 2006, Renault poursuivra la généralisation des Comités d'orientation RH pour toutes les catégories professionnelles.

## LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT ♦

Le Groupe encourage le développement des pratiques managériales et comportements collectifs au travers de trois approches :

- un entretien annuel d'évaluation qui permet d'évaluer les performances selon deux dimensions : les résultats individuels d'une part, les pratiques managériales et de fonctionnement collectif d'autre part ;
- le développement du « 360° Feedback » qui permet au manager de mieux comprendre la perception de son mode de travail par son entourage (hiérarchique, collaborateurs, partenaires et « clients internes ») au travers de 14 critères, d'enrichir le contenu de l'entretien annuel et de fixer des voies de progrès. En 2005, plus de 5 100 managers de toutes les sociétés du Groupe ont ainsi bénéficié de ce dispositif qui poursuit son extension à l'ensemble de la ligne managériale ;
- la formation et le développement des managers au travers des dispositifs *Corporate* (RMx), Métiers (Fabrication, Ingénierie, Commerce, Tertiaire) et Pays (Roumanie, Corée, Espagne...).

Un accent est mis sur les plans de progrès associés à ces démarches, notamment au travers de dispositifs de « coaching », permettant d'aider

individuellement les hiérarchies ou collectivement les Comités de direction qui le souhaitent à développer leurs compétences managériales. 50 managers et 10 Comités de direction ont ainsi été accompagnés en 2005, dont cinq qui ont engagé un réel travail de construction d'équipe (team-building).

Des dispositifs complémentaires de renforcement des pratiques managériales centrés sur certains critères du « 360° Feedback » sont mis à la disposition des managers tels que les ateliers du management (sept Comités de direction concernés en 2005) ou des dispositifs d'échange entre les managers Renault et d'autres sociétés.

Par ailleurs, le programme de développement du management s'appuie sur des dispositifs de formation organisés au niveau corporate, pays et métier.

Les parcours *Corporate* visent à stimuler la réflexion stratégique et la compréhension de la politique du Groupe, ainsi qu'à développer les compétences manageriales transversales. Ils accueillent des salariés issus de l'ensemble des entités du Groupe à chaque stade de développement du management (selon l'âge et le niveau de responsabilité) :

- le dispositif RM0 est destiné aux cadres débutants ou recrutés en cours de carrière qui intègrent le Groupe. Ce dispositif a réuni plus de 900 cadres en 2005. Par ailleurs, le parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés ETAM mis en place en 2003 a accueilli plus de 700 personnes en 2005 ;
- les dispositifs RM1-Perspective et RM2-Performance, respectivement destinés aux jeunes cadres et aux cadres confirmés, ont rassemblé plus de 660 ingénieurs et cadres. En 2006, la représentativité internationale des participants sera accrue ;
- Le parcours RM3 « Partager et Déployer », destiné aux cadres expérimentés, et une formation destinée aux techniciens expérimentés sont venus compléter ces dispositifs en 2004 (voir chapitre Renforcer Compétitivité). Le séminaire RM3, conclu par le Président, a pour objectif de mobiliser les cadres dans le dernier tiers de leur vie professionnelle. Il a réuni 450 cadres expérimentés en 2005. De même, le parcours de formation destiné aux employés, techniciens, agents de maîtrise expérimentés ETAM, a concerné 72 personnes en 2005 ;
- le séminaire III C, destiné aux cadres dirigeants, est centré sur le rôle clé des participants dans le déploiement de la stratégie et le développement des valeurs de Renault. Il a accueilli 81 personnes. Ce dispositif s'accompagne, par ailleurs, de nouveaux modes de développement destinés aux dirigeants et à leurs équipes (exemple : missions métier, géostratégiques...).

De même, des parcours management sont organisés pour chaque implantation industrielle majeure du Groupe hors France (Espagne, Corée, Roumanie, Mercosur...) et dans les métiers (ingénierie, fabrication, commercial, tertiaire).

Enfin près de 7 500 salariés de Renault s.a.s. ont bénéficié d'un stage de formation centré sur le développement de l'efficacité personnelle, avec un accompagnement en e-learning renforcé.

En 2006, Renault :

- continuera de veiller à la qualité d'intégration des nouveaux arrivants en s'assurant de la mise en cohérence des dispositifs existants aux différents niveaux de l'entreprise (Corporate, pays, métiers) – développera les Ateliers de management, autour de l'amélioration des comportements évalués dans le cadre du « 360° Feedback » ;

- créera des parcours management spécifiques dans les pays où Renault se développe (Russie...);
- consolidera l'offre de développement du management avec le déploiement dans de nouvelles entités du Groupe de l'offre efficacité personnelle.

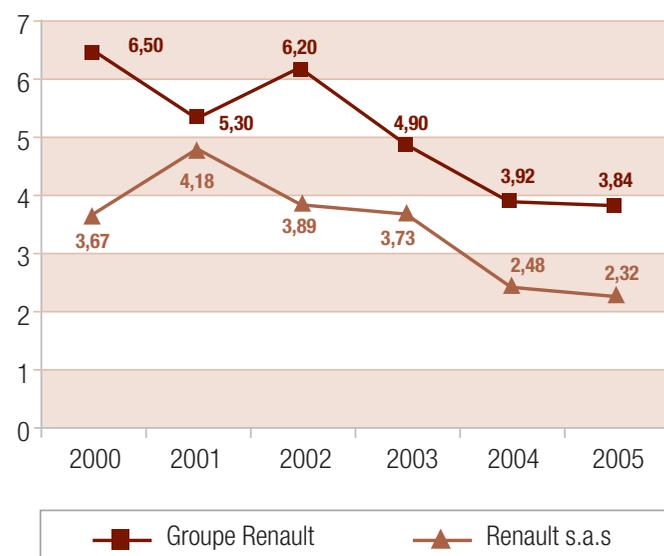
**LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL ♦**

La santé et les conditions de travail du personnel constituent un objectif prioritaire afin d'accroître la qualité de vie des salariés et la performance globale de l'entreprise. Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique qui s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des Droits Sociaux fondamentaux accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

**Nombre d'accidents de travail avec arrêt**

**ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE ♦**

Par millions d'heures travaillées (groupe Renault et Renault s.a.s.)



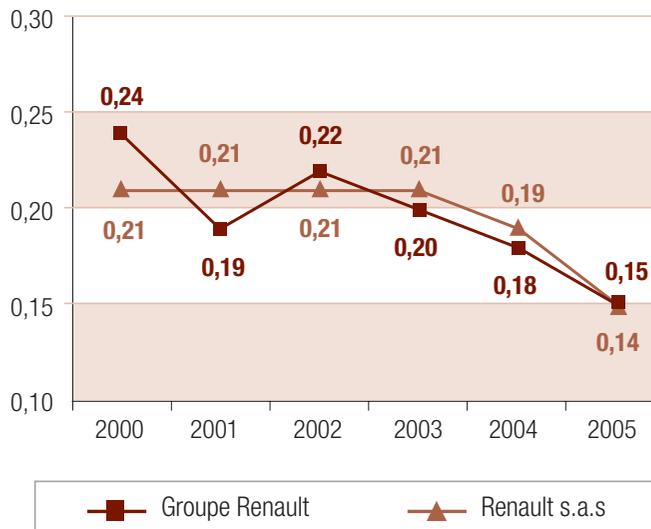
Les niveaux de fréquence et de gravité des accidents de travail sur le périmètre Renault s.a.s. se comparent très favorablement au reste de l'industrie.

Depuis 2000, la fréquence des accidents de travail avec arrêt du Groupe a pratiquement diminué de moitié.

**Nombre de journées perdues pour accident de travail**

**ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ ♦**

Par milliers d'heures travaillées (groupe Renault et Renault s.a.s.)



Depuis 2000, la gravité des accidents de travail du Groupe a diminué de plus d'un tiers.

Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur plus de 98 % de l'effectif total.

La méthodologie Renault de prise en compte des conditions de travail passe par :

- l'évaluation des risques tant d'un point de vue sécurité qu'ergonomie ;
- l'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer la mise en œuvre effective de la Politique conditions de travail, des évaluations sont réalisées sur la base d'un référentiel de management dans les différentes entités du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur. Si les conditions sont réunies, le label « Système de Management Renault Sécurité et Conditions de Travail » est attribué pour une période de trois ans renouvelables ; il peut être retiré en cas d'anomalie importante.

Depuis le lancement de la démarche en 2001, Renault a lancé des audits dans les sites industriels, tertiaires, ingénieries et commerciaux du Groupe.

Sur ce principe :

- 82 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont labellisés (ou renouvelés) ;
- 26 % des sites commerciaux sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2004.

En 2006, Renault prévoit de :

- réaliser 15 audits supplémentaires ;
- structurer l'activité conditions de travail dans ses nouveaux sites (Russie, Maroc) ;
- réduire les accidents de 5 % ;
- développer une animation pédagogique en ligne sur le risque professionnel.

Renault dispose de son propre **service d'hygiène industrielle** pour évaluer la nature des risques et mettre en place les actions nécessaires pour protéger la santé de ses salariés. Le service d'hygiène industrielle mesure les ambiances chimiques et les ambiances physiques avec des matériels sophistiqués. De même, il gère une documentation toxicologique. Cette gestion est effectuée sur un logiciel spécifique « Chimrisk » qui recense à ce jour 5 048 produits différents. Cette base de données fournit à l'ensemble des acteurs internes concernés la plupart des compositions des produits utilisés par Renault. Il est ainsi possible de s'assurer qu'un produit correspond bien à l'utilisation attendue. ♦

En 2005, Renault a effectué 1 760 analyses sur la qualité de l'air aux postes de travail, réalisé 2 103 analyses en ambiances physiques (bruit...).

En 2006, Renault prévoit :

- d'étendre sa documentation toxicologique à de nouveaux sites à l'international ;
- de prolonger les différents contrôles.

Une **Méthode d'Analyse Ergonomique** des Postes de Travail est développée en interne (troisième version) pour préserver la santé des opérateurs en production, diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques et ainsi améliorer la performance. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault a développé une fiche sécurité-ergonomique simplifiée pour aider les chefs d'équipe à mieux analyser ces risques sur les postes de travail de leur périmètre et en améliorer continuellement les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation « hommes/postes de travail » (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes « difficiles » selon la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine. Le Plan d'embauche d'ergonomes qualifiés, engagé depuis plusieurs années, se poursuit.

Dans chaque projet industriel d'envergure (remplacement de véhicules...) l'équipe de conception se dote maintenant systématiquement d'un chef de projet socio-technique chargé de :

- traiter les questions de sécurité, de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit...) ;
- s'assurer de la qualité du Plan de formation. Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et les usines.

En 2005, Renault a :

- formé 100 % des chefs d'unité à la fiche simplifiée de « Sécurité et Ergonomie » ;
- réuni 4 fois un Comité ergonomie (composé des ergonomes et des correspondants ergonomie des sites de Renault) afin d'identifier les actions prioritaires.

En 2006 Renault prévoit de :

- prolonger les actions de formation à destination des nouveaux chefs d'unité ;
- déployer une démarche standard en ergonomie sur l'ensemble des sites ;
- lancer des outils dédiés à la prise en compte de l'ergonomie dans les activités logistiques.

**La maîtrise du risque routier** est un des éléments du volet Sécurité du personnel de Renault. ♦

Sur la base des différents engagements pris auprès des organismes publics français et de la diffusion de la charte du conducteur Renault (cf. page 91 pour plus de précisions), en 2005 le Groupe a :

- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes...) ;
- revu l'intégralité de son dispositif formation afin d'ouvrir cette offre à un public plus large en fonction de ses caractéristiques (jeunes, grands rouleurs, Comités de direction...) ;
- promu les formations pratiques pour mieux appréhender les risques d'accidents (soit 1 750 salariés formés en 2005).

Renault a renouvelé, dans le cadre du mois de la sécurité routière en juin 2005, un dispositif d'e-learning concernant « La maîtrise du Risque Routier ». Il a été adressé par mail à 61 000 collaborateurs. Près de 30 000 d'entre eux se sont connectés pour un total de plus de 19 000 heures de formation. Ce dispositif a été relayé par les établissements du Groupe via différentes actions d'information.

Depuis 2000, le nombre des accidents de trajet avec arrêt a diminué de plus de 16 % dans le Groupe.

Pour la seule année 2005, les accidents de trajet avec arrêt du Groupe se répartissent ainsi :

	Automobiles	Deux-roues	Piétons	Autres
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	40 %	28 %	30 %	2 %
Nombre de jours d'arrêt	29 %	41 %	29 %	1 %

En 2006, Renault étudiera le développement de nouvelles animations (animation pédagogique sur le site Internet, ateliers pratiques...), prolongera son programme e-learning par un dispositif de sensibilisation à la conduite des « deux-roues ».

Renault développe une **politique de prévention** pour ses collaborateurs. Des bilans biologiques et différents dépistages (essentiellement cardio-vasculaires) sont régulièrement effectués auprès du personnel. En parallèle, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur plusieurs thèmes tels que l'ergonomie, les missions, le tabac, l'alcool, les drogues, l'hygiène alimentaire, le surpoids, les dangers du soleil...

Renault a été une des premières entreprises françaises à se doter d'un « Observatoire Médical du Stress ». Sur la base du volontariat, plus de 48 600 tests à fin 2005 ont déjà été effectués et ont donné lieu à des actions individuelles ou collectives. De même des campagnes d'information et de formation sont lancées depuis 2002 auprès de l'encadrement. Des formations sont régulièrement dispensées aux médecins et infirmières. ♦

En 2005, Renault a :

- poursuivi une prévention du stress post-traumatique pour parer immédiatement à un éventuel choc psychologique ;
- diffusé des formations Corporate sur le thème du stress pour développer les compétences des managers dans leur efficacité personnelle (analyse des facteurs de stress, assertivité, empathie...);
- complété l'offre du site « Intranet médical » en y intégrant de nouveaux thèmes (sommeil, stress, maladies cardio-vasculaires, alcool, nutrition...);
- lancé, dans les pays à risque, une enquête sur le SIDA pour mieux cerner les problématiques locales. ♦

En 2006, Renault prévoit :

- d'améliorer la gestion informatisée des données médicales, afin d'affiner la veille sanitaire et le suivi des indicateurs de santé (dont statistiques) ;
- de déployer une activité pluri-disciplinaire sur les indicateurs de veille sanitaire ;
- de renouveler ses campagnes de prévention de la santé (addictions : tabac, alcool...);
- de lancer une formation sur les décalages horaires liés aux voyages internationaux ;
- de mettre en place une base documentaire par risque métier.

Une convention internationale regroupe chaque année les ingénieurs conditions de travail, les médecins, les infirmières, les chefs de projets sociotechniques et les techniciens de prévention et également le management.

**Concernant les personnes handicapées**, Renault a signé un accord collectif pour une période de trois ans (2001-2004), cité au chapitre « Contribution à la société civile », page 94. ♦

En 2005, Renault a :

- signé un avenant à cet accord, en attente des nouvelles dispositions légales, avec les partenaires sociaux. Pour cette année, le taux d'emploi global est de 10,7 %. Ce taux intègre le personnel handicapé, les unités bénéficiaires (coefficient multiplicateur calculé en fonction de différents critères dont l'importance du handicap, l'âge...) et les activités sous-traitées aux secteurs protégés ;
- embauché 2 % de personnes handicapées dans les secteurs ingénierie et tertiaire n'atteignant pas le taux légal ;
- renforcé son partenariat avec le dispositif spécialisé en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- facilité leur intégration avec la mise en place d'action d'information et de sensibilisation ;
- accompagné leurs demandes de mobilités professionnelles ;
- lancé un projet d'accessibilité des formations en anglais ;
- soutenu le maintien dans l'emploi par l'aménagement de postes de travail ;
- lancé une enquête interne pour mieux connaître la problématique du handicap à l'international.

En 2006, Renault prévoit :

- de soumettre aux organisations syndicales, après nouvelles dispositions légales, le renouvellement, pour trois ans, de l'accord mentionné ci-dessus ;
- d'étudier à l'international une politique en faveur des personnes handicapées ;
- de développer le partenariat avec les grandes écoles spécialisées dans les formations en ingénierie Mécanique et Véhicule afin de favoriser le « sourcing » ;
- de créer des modules spécifiques de sensibilisation à la notion du handicap pour les managers et les salariés travaillant avec la population handicapée ;
- de mettre en place un process spécifique pour permettre aux personnes à mobilité réduite et déficients auditifs d'effectuer un stage industriel en vue d'une meilleure connaissance de l'entreprise.

### LA PROMOTION DE L'INITIATIVE ET DE LA CRÉATIVITÉ

Renault a poursuivi son engagement dans les démarches de promotion de l'initiative et de la créativité dans l'ensemble du Groupe. Ces démarches s'inscrivent, pour Renault s.a.s., dans le cadre de l'accord collectif sur la promotion de l'initiative et de la créativité qui a été en 2005 prorogé jusqu'en fin 2006.

En 2005, la démarche de promotion de l'Initiative et de la Créativité du personnel a poursuivi son développement :

- par une professionnalisation accrue du réseau d'animation ;
- par un travail d'approfondissement, pour un meilleur ancrage dans les activités d'ingénierie, le tertiaire et le commercial, se matérialisant en particulier, par la mise en place d'un nouvel outil de gestion des idées en ligne, *ICP on Line*. Ce système permet aux auteurs des idées de suivre en temps réel l'avancement de leur dossier ;
- par un effort de rigueur de traitement des idées de progrès dans les activités industrielles ;
- par un soutien au développement de la démarche à l'international.

La Convention annuelle Initiative et Créativité de 2005 a permis à la Direction Générale de récompenser les auteurs des meilleures suggestions 2004 et de présenter différentes démarches managériales stimulant l'innovation participative. Des manifestations analogues ont été organisées dans la plupart des établissements.

En 2005, Renault a :

- enregistré 5,9 idées concrètes de progrès par personne et par an (5,03 pour Renault s.a.s.) ;
- obtenu une participation de 75 % (69 % pour Renault s.a.s.) ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 3,4 mois (3,8 mois pour Renault s.a.s.) ;
- réalisé des économies de 42,5 millions d'euros dans leur première année d'application (31,5 millions d'euros pour Renault s.a.s.).

### Données consolidées sur Renault s.a.s. et ses filiales industrielles en Europe

En 2006 Renault prévoit de poursuivre le déploiement du système de gestion *ICP on Line*, à l'ensemble des collaborateurs de la région parisienne et, dans le cadre de l'internationalisation de la démarche, de mettre en place la Base Personnelle Unique en Espagne.

### LA RÉMUNÉRATION ET L'INTÉRESSEMENT ♦

Renault a le souci de développer une politique de rémunération motivante pour ses salariés. Dans ce cadre la Direction et les organisations syndicales ont signé le 14 février 2005 un accord salarial pour Renault s.a.s. prévoyant une augmentation globale des salaires des ouvriers et des ETAM de 4,65 % pour l'année 2005 alors que le rythme annuel de l'inflation s'est établi au niveau de 1,6 % à fin décembre (hors tabac). Ces mesures correspondent à 2,1 % d'augmentation générale des salaires, 1,6 % d'augmentations individuelles et de promotions, 0,2 % d'augmentation liée à l'ancienneté, 0,7 % d'intégration d'une prime dans le salaire de base. Cet accord intègre également une revalorisation des primes des médailles du travail.

De même, Renault développe, au sein de Renault s.a.s. une politique d'intéressement des salariés comprenant deux volets distincts : un intéressement aux résultats financiers et un intéressement aux performances des établissements. Les filiales ont également conclu des accords d'intéressement.

Au cours des cinq derniers exercices, les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances de Renault s.a.s. ont été les suivants :

Année	(En millions d'euros)
2001	88,1
2002	149,75
2003	182,75
2004	236,64
<b>2005</b>	<b>217,59<sup>(1)</sup></b>

(1) Dont intéressement financier au titre de l'exercice 2005 de 184,07 millions d'euros et intéressement à la performance versé en 2005 de 33,52 millions d'euros.

En 2005, un nouvel accord d'intéressement a été conclu pour les années 2005, 2006 et 2007. Ce texte prévoit, comme pour l'exercice 2004, que soient distribués aux salariés de Renault s.a.s., 6 % du bénéfice net consolidé de Renault, correction faite de tout élément exceptionnel venant de Nissan. Afin d'améliorer la répartition de l'intéressement, la référence retenue pour le calcul des droits individuels est désormais la même pour l'ensemble des catégories de personnel (le salaire annuel brut sécurité sociale). Le principe d'une référence minimum de salaire annuelle est conservé. Pour l'exercice 2005, elle est portée à 52 200 euros.

### ACTIONNARIAT SALARIÉ ET PLAN D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE DE RENAULT

Renault dispose d'un Plan d'Épargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % depuis le 25 juin 2003. Ce PEG est composé de quatre Fonds Communs de Placement d'Entreprise, FCPE, (Actions de l'Entreprise, Actions diversifiées, Obligataire, Monétaire) ouverts aux versements des salariés et de 10 FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906) utilisés lors des trois dernières offres aux salariés du Groupe et fermés aux versements des salariés. Depuis le 2 janvier 2005, un cinquième fonds dénommé Fructi ISR Performance est ouvert aux versements des salariés. Les titres du portefeuille sont sélectionnés en fonction des critères de l'investissement socialement responsable : la politique de l'emploi, les conditions de travail, le respect des normes de pollution, le gouvernement d'entreprise.

L'attribution d'actions gratuites de l'opération d'actionariat 2003 a été effectuée le 20 septembre permettant ainsi aux salariés de détenir à cette date 3,65 % du capital de Renault contre 3,30 % précédemment.

En 2005, le montant total des versements effectués au Plan d'Épargne de Renault a été de 52 millions d'euros (en progression de 63,5 % par rapport à 2004), dont 91,2 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2005 est de 872,87 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

	Composition du FCPE	Nombre d'adhérents au 31/12/05	Actif en millions d'euros	Performance 2005 En %
Fonds Actions Renault <sup>(1) (4)</sup>	Près de 100 % actions Renault	58 765	438,50	12,39 %
Fonds Actions Renault 2003 <sup>(1)</sup>	Près de 100 % actions Renault	29 227	121,42	12,26 %
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	13 767	120,32	12,24 %
Fonds Renault Italia <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	300	2,35	12,24 %
ISR Performance	100 % actions européennes	2 238	7,55	23,85 %
Renault Équilibre <sup>(4)</sup>	50 % actions françaises ou étrangères	13 746	111,93	14,16 %
Renault Prudence <sup>(4)</sup>	95 % obligations diversifiées	10 400	67,27	3,50 %
Fructi-Sécurité <sup>(4)</sup>	100 % monétaire	1 212	3,53	1,53 %

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

## L'INFORMATION INTERNE

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique ressources humaines... « Global », le magazine international interne (près de 120 000 exemplaires), comporte quatre éditions locales en dehors des éditions en langues française et anglaise. Un nouveau Média interne, apparu en 2004, s'est développé en 2005 : les « videostreaming », films courts diffusés sur l'intranet. Il s'est accompagné de l'utilisation croissante des possibilités procurées par les nouvelles technologies de l'information : animations, infographies animées, etc. L'intranet bilingue (environ 60 000 postes connectés dans le monde) permet de diffuser à tout moment des dépêches d'information interne, des brèves et des vidéos. Par ailleurs, des kits d'information sont mis à la disposition de la hiérarchie afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne les questions touchant à la stratégie du Groupe.

De plus, Renault a, comme chaque année, lancé en 2005 une enquête interne internationale afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde. Cette enquête, menée par un cabinet spécialisé externe porte notamment sur les indicateurs d'image, de management, de conditions de travail et de climat social. En 2004, elle a concerné 12 868 salariés répartis dans 14 pays.

## LE DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL ♦

Renault a décidé de promouvoir un dialogue social de qualité, permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise qui tienne compte des changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie.

Dans cet esprit, Renault a la volonté de créer les conditions d'un dialogue clair et sincère avec les salariés et leurs représentants, privilégiant la

négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005. Elle s'inscrit dans le cadre de la déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

En 2005, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu avec des instances de représentation du personnel (Comité de Groupe Renault et Comité Central d'Entreprise) renouvelées, conformément aux dispositions contenues dans les accords régissant leur fonctionnement.

Fondé par un accord unanime le 27 octobre 2000, le Comité de Groupe Renault (CGR) est l'instance unique de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il assure un dialogue social homogène sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions transnationales. Le CGR comprend 37 représentants (venus de 17 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi qu'en dehors (Brésil, Argentine, Corée, Roumanie, Slovaquie, Turquie). En 2005, il s'est réuni une fois en session plénière et le comité restreint, composé de huit membres, s'est réuni sept fois.

Le Comité Central d'Entreprise de Renault s.a.s. pour sa part s'est réuni six fois et son bureau neuf fois.

L'année 2005 a, par ailleurs, été marquée par la signature de 11 accords au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur les salaires, l'intéressement (voir p. 67), les prêts en faveur de l'accession à la propriété, la promotion de l'initiative et de la créativité (voir p. 66), les personnes handicapées (voir p. 66), les conditions d'accès et d'utilisation de l'intranet Renault par les institutions représentatives du personnel, la représentation du personnel et la concertation sociale, le Comité de Groupe Renault et la composition du Comité Central d'Entreprise.

## 2.3 Performances environnementales

### 2.3.1 Les enjeux écologiques ♦

La politique Environnement de Renault se fonde sur les défis écologiques de notre planète pour lesquels l'activité automobile est concernée (cf. [renault.com e1](http://renault.com/e1)). Les liens hypertextes « cf. [renault.com e...](http://renault.com/e...) » du chapitre 2.3 peuvent être ouverts par clic droit pour accéder à des informations complémentaires sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com).

#### 2.3.1.1 Deux défis planétaires : la ressource énergétique et les changements climatiques

L'utilisation de carburants d'origine fossile présente deux enjeux pour l'industrie automobile : prévenir l'épuisement de ressources non renouvelables et réduire le rejet dans l'atmosphère de CO<sub>2</sub> qui est l'un des Gaz à Effet de Serre (GES).

Se préparer dès maintenant à réduire le recours aux carburants traditionnels (ressources non renouvelables) est essentiel car l'échelle du temps automobile est longue, le renouvellement d'une gamme de produits prend 10 à 12 ans, son utilisation dure en moyenne 15 ans et les technologies s'amortissent sur des décennies.

Les solutions alternatives (biomasse, hydrogène, électricité, gaz) sont longues à mettre en place pour couvrir tous les besoins, de leur production jusqu'à l'utilisateur en passant par leur stockage et leur transport et sont spécifiques en fonction des marchés. Pour ces raisons, Renault considère qu'il faut, à la fois, faire progresser significativement la réduction de la consommation des motorisations conventionnelles, mettre sur le marché de nouvelles énergies (flexfuel au Brésil, Gaz Naturel Véhicule ou GNV en Iran...) et poursuivre les programmes de recherche et de développement des énergies alternatives.

Au-delà du périmètre d'activités et des produits de Renault, ces enjeux s'étendent en amont jusqu'aux impacts écologiques de la chaîne des fournisseurs et en aval vers les processus de recyclage.

#### 2.3.1.2 La mobilité et la qualité de l'air dans les zones urbaines

Le problème de la pollution locale liée au transport automobile devrait être pratiquement résolu à la fin de la décennie, dans les pays développés, grâce au renouvellement progressif du parc automobile. La réduction des émissions polluantes a débuté dans les années 1970.

Le développement scientifique pour approfondir la connaissance des différents polluants, de leur comportement et de leurs effets, en particulier sur la santé, doit être soutenu et favorisé. Il est essentiel pour anticiper les évolutions technologiques futures.

Les formes d'urbanisme et les besoins de mobilité par le transport automobile sont variés. Cependant, la recherche d'une amélioration de la qualité de vie en zone urbaine pousse Renault à relever de nouveaux défis. À court terme, la sécurité, la réduction des émissions sonores

et l'assistance apportée au conducteur deviennent des prestations importantes dans l'offre des produits. À plus long terme, la recherche de mobilité associant l'automobile à d'autres moyens de transport, le développement des véhicules urbains alternatifs, la recherche de services nouveaux ou encore le développement du guidage, devraient permettre de mieux concilier automobile et qualité de vie en ville.

#### 2.3.1.3 La réduction des volumes de déchets et leur recyclage

La réduction du volume des déchets et leur recyclage sont un enjeu écologique majeur. Ils se fondent sur la réduction de l'utilisation des matières premières, la préservation des milieux naturels pour les impacts dans l'eau, l'air ou la biodiversité. Cet enjeu porte non seulement sur les déchets de fabrication mais aussi sur les produits en fin de vie. Le développement du recyclage ou des formes de réutilisation est incontournable.

La mise en place de nouvelles filières en vue du recyclage et les évolutions de matériaux utilisés sont des processus lourds qui font intervenir beaucoup d'acteurs dans des écosystèmes et des situations politiques très différentes dans le monde. En conséquence, à chaque renouvellement de produit ou de processus de fabrication, les efforts sont systématiquement fournis.

#### 2.3.1.4 Le retour au bon état écologique

La pollution des sols, des nappes d'eaux souterraines ou des fleuves doit être réduite dans certaines régions industrialisées. Cette diminution de la pollution s'effectue essentiellement par la prévention au niveau des sources liées à l'activité humaine. Cependant, elle doit aussi s'effectuer par des réhabilitations, c'est-à-dire des traitements des sols ou des nappes souterraines pour supprimer les pollutions passées lorsqu'elles peuvent présenter un risque.

#### 2.3.1.5 La ressource en eau

L'eau est une ressource limitée, inégalement répartie sur la planète, dont les réserves sont soumises aux conditions climatiques et la qualité à la pression des rejets domestiques, agricoles et industriels.

L'entreprise s'engage sur la réduction de la consommation d'eau à tous les niveaux, pour les usages domestiques comme pour les procédés industriels. La réduction des rejets aqueux, par une action au plus près de la source de pollution, la mise en œuvre des techniques de recyclage, l'optimisation des moyens d'épuration et le déploiement d'ouvrages de prévention de pollution accidentelle, constitue le second axe de cette politique de préservation des ressources et de réduction des impacts.

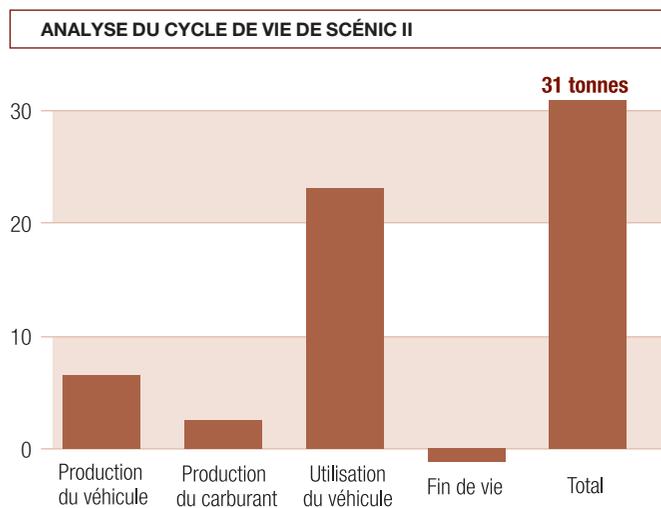
## 2.3.2 Les indicateurs écologiques

Aujourd'hui, les indicateurs écologiques sont comptabilisés et fiables sur les activités industrielles de Renault et l'usage des produits. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs commence à se faire au travers de banques de données externes. La remontée d'inventaires du cycle de vie des process de nos fournisseurs demandera plusieurs années de travail. L'impact écologique du recyclage des véhicules en fin de vie n'est pas encore mesuré mais la comptabilisation des masses des différents matériaux composant un véhicule est mise en place pour respecter les règles européennes.

### 2.3.2.1 La ressource énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub>

#### LE CYCLE DE VIE ♦

En 2004, Renault a réalisé la première analyse de cycle de vie sur Scénic II, ce qui a permis de considérer la quantité de CO<sub>2</sub> émis à chaque étape.



#### FABRICATION

##### Activités logistiques

Pour augmenter la connaissance environnementale et étudier de nouvelles voies de progrès, des groupes de travail ont été initialisés entre Renault et les transporteurs de la logistique fournisseurs et de la distribution dans le but de mettre en œuvre des plans d'action visant la réduction des gaz à effet de serre et des émissions polluantes. ♦

##### Consommation d'énergie ♦

En partenariat avec les fournisseurs de Renault, un Plan d'économie est poursuivi. Il s'appuie sur la recherche et la généralisation des meilleures pratiques issues des différents projets industriels :

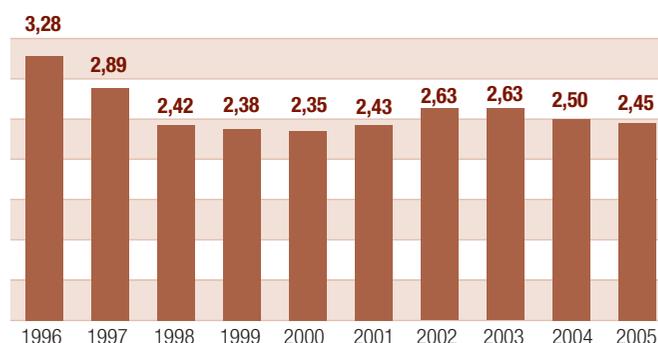
- intégrer la consommation d'énergie dans les critères de conception et d'achat des équipements ;
- améliorer les rendements, d'une part, par une utilisation du gaz au plus près du process industriel pour limiter les pertes sur les réseaux

de fluides caloporteurs, d'autre part, par la mise en place de moyens de mesure et de surveillance au plus près des installations (la réduction d'un degré de la température permet la réduction de la consommation annuelle de 7 %) ;

- réduire les consommations, d'une part hors production par une organisation rigoureuse planifiée des périodes de maintenance et de nettoyage et, d'autre part en production par des actions visant à optimiser des réglages, des régulations, des cycles de fonctionnement ;
- faire évoluer les produits utilisés, notamment en peinture, pour réduire les exigences thermiques nécessaires à leur application ou à leur utilisation.

L'ensemble de ces actions a permis la réduction des consommations par véhicule de 25 % entre 1996 et 2005 malgré l'implantation de procédés qui sont parfois plus consommateurs d'énergie. Ceux-ci sont liés, soit à la complexité plus grande des produits fabriqués (par exemple l'usinage), soit à la mise en place d'équipements plus protecteurs de l'environnement (par exemple, les peintures hydrosolubles ou les traitements d'air).

#### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 1996 À 2005 EN MWH/VÉH. \*



\* Périmètre de reporting 2005 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. tableau chapitre 10.3.2).

#### Gaz à effet de serre ♦

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre additionnel, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre sur ses sites industriels, logistiques et tertiaires inclus dans le périmètre de reporting environnemental, et la révision de ses modalités de reporting avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son reporting avec le protocole français EPE (Entreprise Pour l'Environnement) d'inventaire des gaz à effet de serre garantit la pertinence des résultats obtenus (cf. renault.com e2).

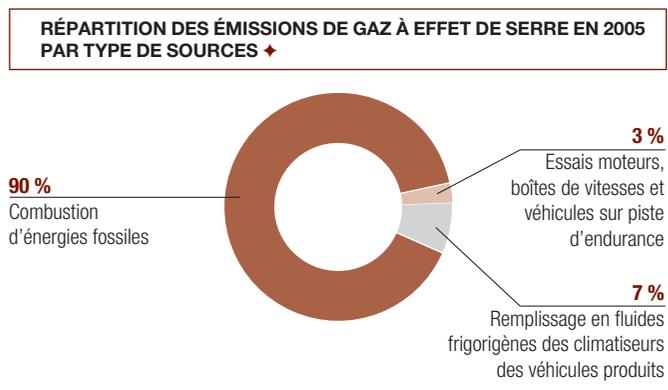
Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité industrielle autour de trois axes de progrès : ♦

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

Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites qui permettent de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicule (cf.renault.com e3).

Depuis 2003, les émissions directes globales de gaz à effet de serre sont stables, passant de 755 gteqCO<sub>2</sub> à 753 gteqCO<sub>2</sub> en 2005.

Aujourd'hui, 12 sites industriels du groupe Renault sont intégrés au nouveau marché européen de quotas d'émissions. Renault a pris la décision de gérer l'ensemble de ses quotas avec un mandataire unique, afin d'en augmenter l'efficacité et de préparer une action conjointe de progrès sur l'ensemble de ses sites industriels dans le monde.



**UTILISATION DE LA VOITURE**

Les Master 2.5 dCi et Trafic 2.5 dCi, par la dotation d'une boîte robotisée réduisent leurs consommations respectivement de 8 % et 9 % sur cycle NEDC.

L'équipement de certains modèles Renault avec une boîte de vitesses 6 rapports permet une réduction significative de la consommation de carburant sur autoroute.

En 2005, Renault a vendu 3 097 véhicules bicarburant GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié) et commercialisé la nouvelle Clio avec des résultats efficaces en termes d'émissions de CO<sub>2</sub>, étant donné le passage à Euro4, le niveau de sécurité 5 étoiles EuroNCap et la plus grande habitabilité offerte. Par exemple, Clio III 1.5 dCi de 63 kW émet 117g de CO<sub>2</sub> par kilomètre selon le cycle NEDC.

Aujourd'hui, Renault reste parmi les trois meilleurs constructeurs automobiles en Europe en ce qui concerne les émissions de CO<sub>2</sub> et la consommation de carburant. La dernière moyenne enregistrée par Renault en matière d'émission de CO<sub>2</sub> est de 147,6 g/km, alors que la moyenne de l'ACEA est de 159,6, celle de la JAMA de 168,7 et celle de la KAMA de 168,9 (cf. graphique chapitre 3.4 page 106).

Comparé au marché européen, qui enregistre 28 % des ventes en dessous de 140 g/km de CO<sub>2</sub> et 18 % en dessous de 120 g/km de CO<sub>2</sub>, 42 % des ventes de Renault se situent en dessous de la barre des 140 g/km. En 1998, les constructeurs automobiles ont pris un engagement avec la Commission européenne pour parvenir à 140 g/km de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble moyen du parc automobile, soit une réduction de 25 % par rapport à 1995. Le classement varie en fonction de la répartition des

ventes. Des négociations sont en cours pour parvenir à la prochaine étape de cette baisse d'ici à 2012 : 120 g/km de CO<sub>2</sub>.

Pour obtenir ces résultats, Renault a appliqué trois méthodes :

La première repose sur l'optimisation, pour chaque projet, de tous les paramètres du véhicule qui ont une influence sur la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub> :

- côté véhicule : une gestion du poids scrupuleuse, une réduction de la résistance aérodynamique et de la résistance au roulement, une baisse de la consommation des accessoires tels que la direction assistée ou la climatisation afin de s'orienter progressivement vers une gestion de l'énergie électrique : par exemple, le Cx de Clio III est passé de 0,350 à 0,342 ;
- côté mécanique : une meilleure efficacité et une réduction de la friction dans tout le moteur, l'utilisation généralisée des multisoupapes, la mise en place de turbocompresseurs de taille réduite sur les moteurs diesel et essence, une large extension du sixième rapport sur les boîtes manuelles et la mise en place de transmissions automatiques à 5 et 6 rapports et de Transmissions Continuellement Variables (CVT).

La deuxième méthode est de poursuivre l'introduction d'énergies alternatives sur le marché. Après la voiture au GPL, de nouvelles énergies sont progressivement mises en œuvre sur la gamme en fonction des spécificités des différentes zones géographiques, du nombre d'infrastructures disponibles pour la distribution de chaque type d'énergie et des habitudes des clients.

**Éthanol**

Renault offre déjà à ses clients au Brésil un large choix de véhicules dont le moteur fonctionne à l'éthanol. L'utilisation de ces véhicules pourra bientôt s'étendre à d'autres pays.

**Diester**

Aujourd'hui en Europe, le diesel ordinaire ne contient qu'un taux infime de biocarburant. L'industrie du carburant n'est pas encore prête à aller plus loin. Des essais actuellement en cours sur des clients dotés de flottes, confirment la possibilité d'augmenter ce taux de biocarburant dans le diesel. Des vérifications pour établir quel est le taux maximal doivent être réalisées.

**GNV (gaz naturel véhicule)**

En Europe, Kangoo, Clio et Scénic sont disponibles avec le GNV. La Logan au GNV sera développée pour le marché iranien. Renault entretient des échanges avec les clients dotés d'une flotte afin d'augmenter le parc au GNV grâce à l'approvisionnement en carburant domestique.

La troisième méthode repose sur la recherche continue. Il s'agit d'adopter une vision d'ensemble de tous les gaz à effet de serre sur le cycle de vie complet. Les nouvelles technologies sont mises au banc d'essai pour mesurer leur impact sur l'environnement et assurer le progrès.

Renault et Nissan travaillent sur un large éventail de technologies (hybrides, piles à combustible et autres), ainsi que sur les biocarburants.

La date de déploiement dans la gamme sera fonction de la demande du marché et du pouvoir d'achat des consommateurs locaux.

## 2.3.2.2 La qualité de l'air

### LA FABRICATION

#### Les composés organiques volatils (COV)

Les COV générés par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture représentent le rejet atmosphérique le plus significatif des activités de Renault. Leur diminution a été réalisée grâce à plusieurs actions conjointes nécessitant des investissements importants ou des actions manageriales (cf. renault.com e4) :

- améliorer les rendements des installations de traitement d'air par un Plan de modernisation des installations ;
- effectuer des évolutions technologiques avec l'implantation des procédés hydrodiluable (cf. renault.com e5) ;
- réduire à la source en limitant la consommation des produits solvantés : des actions de progrès au quotidien sont mises en place sur chaque usine, appuyées par un travail de transversalisation des bonnes pratiques entre les usines, l'ingénierie et les métiers.

Renault a mis en place des procédures centrales de surveillance des rejets, appliquées désormais sur tous les sites monde.

Les émissions de COV sont passées de 13 kg par véhicule produit en 1988 à 5 kg par véhicule à fin 2005. ♦

#### Action Maubeuge : - 10 % COV grâce aux rafales

Afin de réduire ses émissions en COV, MCA (Maubeuge Carrosserie Automobile) a décidé une action de programmation de longues rafales de teintes avec une collaboration étroite avec la Logistique. En effet, plus la rafale de teinte est longue, moins les installations doivent être purgées pour changer de teinte, moins de COV sont émis. Les conséquences concernant les émissions de COV de l'usine sont très positives puisque MCA a ainsi pu réduire ses COV de 450 g par véhicule, soit une diminution de près de 10 % en une année.

#### Les émissions de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> liées à la combustion ♦

La réduction des émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>) et d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) s'appuie sur le changement de combustible en remplaçant le fuel par le gaz. Avec le passage au gaz, de nombreuses usines continuent leur plan de progrès par l'installation de chaudières avec des brûleurs moins émetteurs de NO<sub>x</sub>.

Depuis 2003, les émissions de SO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub> sont évaluées en prenant en compte la totalité des moyens de combustion et pas seulement les chaudières ayant une puissance supérieure à 20 MW. Ces émissions ont diminué de 47 % pour le SO<sub>2</sub> et de 9 % pour les NO<sub>x</sub> entre 2003 et 2005.

### L'UTILISATION

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la norme Euro4 est applicable à tout nouveau modèle commercialisé. Elle devra plus généralement être respectée par tous les véhicules commercialisés à partir de janvier 2006. Globalement, elle impose une réduction de près de 50 % des émissions des voitures par rapport à la réglementation Euro3. Pour l'International, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes moto-propulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière...). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, la plus grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro3.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies (filtre catalytique à particules, nouvelle génération de common rail...).

En 2005, Renault a équipé progressivement sur chaque modèle de sa gamme V.P. et V.U. les motorisations diesel d'un filtre à particules de nouvelle génération pour répondre à la norme de dépollution Euro4. Ce nouveau filtre stocke les particules émises par le moteur et les régénère automatiquement. Dit à régénération périodique, celui-ci fonctionne sans additif.

Le post-traitement n'est pas le seul objectif. En parallèle, il faut améliorer la combustion grâce à de nouvelles générations de rampe *common rail* qui augmentent la finesse de pulvérisation et il faut réduire la pression d'injection et les températures dans la chambre de combustion en mettant au point de nouvelles vanes EGR (système de re-circulation des gaz d'échappement). Par exemple, sur Clio III essence, un système de contrôle embarqué dit *on board diagnostic* est garant de la bonne efficacité dans le temps des équipements de dépollution.

## 2.3.2.3 Le bruit ♦

Renault s'est fixé depuis plusieurs années, pour ses nouveaux véhicules, l'objectif très ambitieux de 71 dB(A) comme mesure de bruit extérieur et a engagé des actions très importantes pour l'atteindre :

- diminuer les émissions sonores par la réduction des jeux mécaniques, l'optimisation des inerties sur le moteur, la rigidification et l'augmentation du pouvoir d'absorption des parois vibrantes (vitrages, panneaux de tôle, échappement) ;
- minimiser la transmission des bruits au moyen de filtres, d'amortisseurs, d'écrans ou d'isolants ;
- optimiser les matériaux et les dessins (aérodynamique des conduits, sculpture des pneus) en fonction des émissions sonores de ceux-ci.

En 2005, Clio III, pour certaines motorisations, rejoint Vel Satis, Espace, Laguna, Mégane et Modus dans le club des - 3 dB(A) par rapport à l'obligation réglementaire de 74 dB(A). Par rapport à Clio II, cela représente une réduction moyenne de 50 % de la puissance acoustique. La structure du véhicule a fait l'objet d'un soin particulier pour filtrer les sources de bruit générées par le moteur et la transmission.

## 2.3.2.4 Les déchets

### LA FABRICATION

Les progrès effectués dans la diminution des volumes de déchets, dans leur caractérisation et dans la fiabilité de leurs modes de traitement ou de recyclage sont continus dans les usines depuis 1995.

### Réduire le volume de déchets

Entre 1998 et 2005, le volume de déchets par véhicule a augmenté de 6 % pour les Déchets Industriels Banals (DIB) et diminué de 29 % pour les Déchets Industriels Dangereux (DID) sur le périmètre des sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie. L'augmentation des DIB par véhicule produit est principalement due à l'intégration des nouveaux sites à l'international, tels que Dacia, RSM ou Medellín.

L'amélioration des rendements opérationnels de chaque métier (emboutissage, tôlerie, peinture...) permet de réduire les déchets issus des différents process.

#### Le groupe Environnement métier Peinture

Un groupe de travail a été mis en place en 2005 sur la réduction à la source des déchets issus du process peinture. Ce groupe réunit les collaborateurs du métier Peinture, les experts environnementaux, ainsi que les partenaires déchets du groupe Renault. Un diagnostic des cabines de peintures solvantées et hydrodiluables sur deux sites de carrosserie-montage a permis de trouver des pistes de progrès sur la consommation d'eau, la consommation de réactifs, le maintien en condition des fosses de relargages de peinture pour réduire la fréquence des vidanges, la filtration des boues.

Le recyclage des produits utilisés dans les process industriels permet d'en augmenter le temps de vie : par exemple, la déshydratation des copeaux utilisés dans les processus d'usinage en mécanique permet la récupération des hydrocarbures qui sont réintroduits dans le process industriel.

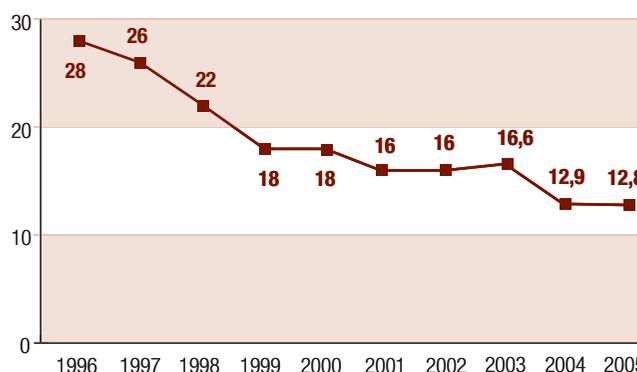
La réduction des emballages perdus passe par deux actions :

- l'implication de la logistique par le déploiement de sa politique L3P (Logistique Performante Programmée au service du Poste de travail) (cf. renault.com e5) ;
- la mise en place d'objectifs environnementaux sur les projets.

La quantité de déchets d'emballages par véhicule a baissé de 54 % entre 1996 et 2005 sur le périmètre des usines de carrosserie-montage de l'Union européenne. Les processus de suivi des déchets d'emballages nécessitent une approche différente entre les usines de l'Union européenne et les usines en dehors du périmètre. La plupart des usines hors Union européenne n'ont pas d'activité d'emboutissage et importent, par conséquent, de nombreuses pièces embouties volumineuses en provenance d'autres usines. Cette importation de pièces génère des volumes d'emballage supplémentaires. Ce phénomène est amplifié par la diversification des fournisseurs de pièces « première monte », parfois incompatible avec le déploiement d'une politique en flux tendu d'emballages durables.

#### ÉVOLUTION DE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS D'EMBALLAGE PAR VÉHICULE DE 1996 À 2005 - USINES DE CARROSSERIE EN UNION EUROPÉENNE

en kg par véhicule



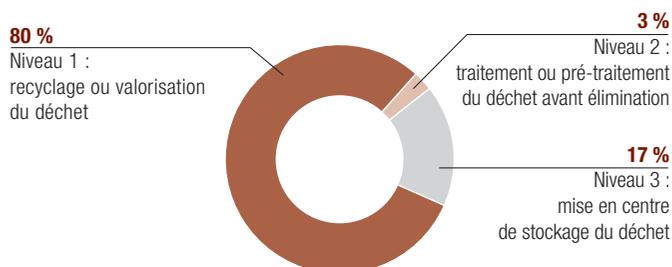
#### Optimiser le traitement des déchets

Renault favorise la mise en place d'une gestion globale des déchets avec un partenaire unique par site (Veolia Environnement ou Sita Solving) dont la compétence est reconnue. Ce partenariat déployé sur de nombreuses usines permet d'optimiser la mise en œuvre des plans de progrès, de sécuriser la prestation de gestion des déchets et de fiabiliser les filières de traitement.

#### La valorisation des déchets d'emballages à Douai

L'usine de Douai a fortement augmenté la valorisation de ses déchets d'emballages en améliorant le tri : près de 2 000 opérateurs ont été formés sur huit mois, de nouveaux containers plus pratiques ont été mis en place. Ce travail a réuni les équipes environnement de l'usine, les départements de fabrication et le partenaire déchets. De très bons résultats ont été enregistrés avec en particulier une augmentation de 27 % de la valorisation des emballages. Ce processus va être déployé sur l'usine de Flins en 2006.

#### DESTINATION DES DÉCHETS EN 2005



On peut souligner l'application de la politique de Renault dans des pays qui souffrent d'un manque d'infrastructures pour le traitement des déchets : Dacia dispose de sa propre décharge pour les déchets dangereux, décharge qui a été complétée par le traitement des lixiviats dans une station d'épuration physicochimique et biologique. Les investissements permettent à la décharge de se situer aux normes européennes. Les politiques de caractérisation, de stockage intermédiaire dans des zones protégées et de gestion des flux des déchets sont aujourd'hui au même niveau que dans toutes les usines Renault.

## L'UTILISATION

Les déchets liés à la phase d'utilisation sont ceux des activités commerciales assurant l'entretien et la réparation des véhicules. Renault ne peut seul comptabiliser les déchets mais il s'implique dans les actions collectives locales et régionales pour mettre en place les indicateurs.

En France, la Direction Commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets.

Renault a retenu Autoeco.com pour permettre au réseau de suivre la volumétrie et la traçabilité de ses déchets.

En France, Renault est partenaire aussi du CNPA dans le « Défi de l'Environnement », et de l'ADEME dans l'« Opération Vidange Propre », actions nationales s'intégrant dans la politique de gestion globale des déchets et d'amélioration continue.

## LA FIN DE VIE ♦

L'engagement dans la construction opérationnelle des nouveaux procédés de recyclage des véhicules en fin de vie, associé au développement des processus internes d'écoconception, permet à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 50 kg de plastique recyclé dans ses voitures à l'horizon 2015. Le résultat plus faible de Clio III par rapport à Modus sur le plastique recyclé (12 kg contre 18) est principalement dû au niveau actuel encore faible des gisements de matière plastique recyclée. En 2005, Clio III affiche les résultats suivants : 95 % de sa masse est valorisable, 12 kg de matières plastiques recyclées sur 165 kg de plastique dans la voiture et 10 kg de matières renouvelables entrent dans la composition du véhicule.

### 2.3.2.5 Le bon état écologique : les sols et les nappes

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des enjeux à protéger (populations, espaces naturels...). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est décidée. Dans certains cas, si des enjeux de nature environnementale ou sanitaire sont identifiés, une réhabilitation des pollutions a été engagée. La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur l'interprétation de l'état des milieux et vise à garantir l'adéquation entre les impacts et les usages identifiés. La démarche engagée est décrite sur le site Internet « développement durable » (cf.renault.com e6) où le public peut également découvrir la réhabilitation de deux chantiers significatifs : sites de Boulogne-Billancourt en France et de Dacia en Roumanie.

Aujourd'hui, 100 % des sites dont Renault détient plus de 50 % des actions sont gérés.

Le savoir-faire de Renault dans ce domaine est reconnu au niveau national : un spécialiste de Renault a été nommé par le Ministère français de l'Écologie et du Développement Durable pour intégrer le groupe d'experts nationaux sur les sites et sols pollués.

En matière de prévention, la démarche engagée repose sur une évaluation environnementale très détaillée des installations et sites à risque potentiel afin d'identifier et de hiérarchiser les mises à niveau à programmer. Un indicateur de déploiement de la démarche est suivi. À ce jour, celle-ci a été déployée dans 75 % des usines. À l'horizon 2008, 100 % des sites seront évalués.

#### La prévention de la pollution des sols à Ruitz

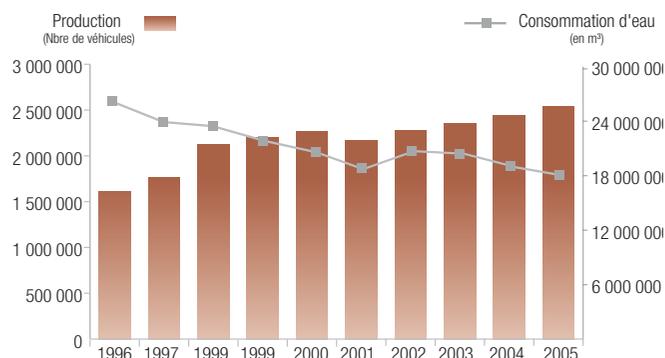
Après la formation des chefs d'Unités Élémentaires de Travail (UET) réalisée fin février 2005, la démarche de prévention de la pollution des sols s'est déployée dans les secteurs de l'usine à partir de mars 2005. Un objectif de réduction d'un tiers des installations cotées « non satisfaisantes » au niveau de la prévention de la pollution des sols a été défini pour l'usine et décliné dans chaque UET.

### 2.3.2.6 La ressource en eau

#### LA FABRICATION

##### La consommation d'eau

#### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU ET DE LA PRODUCTION DE 1996 À 2005 ♦



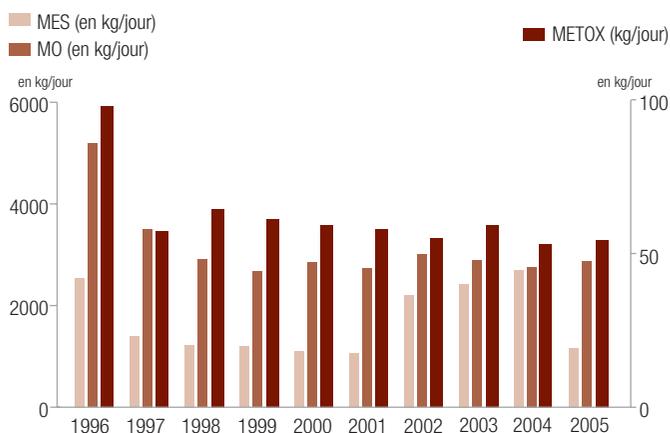
La consommation totale en eau du Groupe a baissé de 31 % entre 1996 et 2005 malgré la hausse de la production de véhicules.

Les principales actions de réduction menées au sein du Groupe : (cf. renault.com e7).

- agir au quotidien en formant le personnel et en recherchant systématiquement les fuites réseau ;
- développer des procédés moins consommateurs : traitement de surface plus économe en eau, des tours de refroidissement en circuit fermé ;
- recycler l'eau consommée.

## Les rejets aqueux

### REJETS LIQUIDES DES USINES DE 1996 À 2005 ♦



**MES** (Matières En Suspension) : les rejets en suspension ont diminué de 52 % entre 1996 et 2005.

**MO** (Matières Oxydables) : les rejets de matières oxydables sont en baisse de 45 % entre 1996 et 2005.

**METOX** : les rejets de ces métaux ont baissé de 44 % entre 1996 et 2005. Renault utilise comme indicateur la quantité de métaux exprimée en masse à laquelle on applique un coefficient multiplicateur selon le degré de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, chrome 1, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1).

Une politique de recherche d'économie et de réduction de la charge polluante des rejets est intégrée au schéma Directeur industriel de chaque site. Ce schéma s'appuie sur une efficacité accrue des process :

- optimiser les moyens de traitement des eaux usées : 66 % des sites industriels de Renault ont leur propre station de traitement physicochimique. Gérées en assurance qualité, celles-ci font souvent appel aux techniques les plus récentes. Des procédés innovants de dénaturation par voie biologique (bioréacteur à membranes) ont été mis en place sur les sites de Palencia, Douai et Batilly et constituent une alternative plus performante aux procédés classiques ;
- réduire ou recycler les produits actifs : les procédés de l'activité mécanique ont d'abord initié la centralisation des installations, aussi bien au niveau de l'usinage que du lavage des pièces. Cette centralisation a permis la mise en place de traitements à la source comme la centrifugation ou l'ultrafiltration qui permettent de recycler l'eau et les matières actives. Aujourd'hui, la plupart des sites de mécanique ont mis en place cette technologie. L'amélioration de la qualité de l'eau et une gestion rationnelle des bains développées sur tous les sites permettent d'obtenir des rejets industriels faibles et l'optimisation du recyclage des matières actives. L'utilisation d'une micropulvérisation pour l'usinage est en cours d'étude ; elle permettra de réduire l'utilisation des liquides de lubrification ;
- traiter les pollutions à la source : le procédé « zéro rejets industriels liquides » mis en place à titre expérimental en 1997 sur le site de STA à Ruitz (France) et ensuite sur le site de l'usine de moteurs de Curitiba (Brésil) est aujourd'hui en cours de déploiement sur l'ensemble des sites mécaniques ;
- prévenir les pollutions accidentelles par la mise en place de bassin de confinement.

## 2.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ♦

### 2.3.3.1 L'organisation en réseau

Les axes de la politique environnement de Renault, inscrite depuis 2002 dans l'engagement plus large du développement durable, sont débattus et décidés dans le Comité exécutif du Groupe. La Direction du Plan Environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

Le Directeur du Plan Environnement rapporte directement au Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit et des Programmes (DGA PPP). Cette nouvelle organisation permet un reporting direct au Président et met l'accent sur la transversalité de l'Environnement dans le cadre de sa mise en œuvre.

La Direction du Plan Environnement est composée de huit personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les différents secteurs, de consolider les problèmes et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau

pour introduire la notion de protection de l'environnement dans toutes les fonctions ayant trait à l'environnement. En 2005, plus de 400 « chefs de réseau » et quelques 1 000 managers ont combiné leurs connaissances sur les questions d'environnement. Plusieurs expertises (énergie, eau, carburants, etc.) sont identifiées et développées dans le but de soutenir le réseau Environnement. La politique de Renault met l'accent sur les directives collectives communes au sein de ses secteurs d'activité. De plus, l'autorité responsable de la mise en œuvre et de la gestion de la compétence environnementale pour l'ensemble du Groupe et la responsabilité de la gestion opérationnelle avec les hiérarchies partagées entre tous les Directeurs de l'environnement et dans tous les secteurs, sont de la compétence du DGA PPP.

La stratégie et le Plan d'action de l'entreprise sont présentés par le Directeur du Plan Environnement au Comité Exécutif du Groupe afin que les décisions soient prises au plus haut niveau.

### 2.3.3.2 La politique environnement de Renault

La politique environnement de Renault se décline dans les actions et organisations de l'entreprise autour de 5 axes (cf.renault.com e8) :

- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;
- mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie ;
- organiser la communication environnementale.

### 2.3.3.3 La gestion des compétences environnementales

Une des particularités du fonctionnement en réseau est la genèse naturelle de groupes transversaux qui permettent d'explorer de nouveaux domaines avec des nouveaux membres qui apportent leurs compétences ou expertises au service de l'environnement. En 2004 et 2005, des groupes sur la Qualité de l'Air dans l'habitacle, sur le management de l'environnement dans les métiers du commerce, sur le suivi par pays de la directive VHU se sont mis en place pour construire le futur en accueillant de nouveaux « membres » dans le réseau environnement.

Ces groupes permettent d'identifier et de mettre en place les expertises environnementales nécessaires à certains métiers. Au sein de la Direction de la Performance du Système Industriel, un service dédié à la protection de l'environnement et à la prévention des risques regroupe un ensemble d'experts (déchets, sols, air, eau, management Iso 14001, prévention des risques incendies) chargés d'accompagner les différents sites de Renault dans la bonne pratique écologique. Au sein de la Direction de la Prestation Client est regroupé un ensemble de services responsables des validations véhicules avec des expertises sur le bruit, le CO<sub>2</sub>, les émissions polluantes. La Direction Commerciale organise un réseau d'experts dans tous les pays pour la mise en œuvre du recyclage des VHU.

C'est ainsi que dans le cadre de l'important chantier « Compétences 2010 » la protection de l'environnement a été considérée comme l'une des « mailles » fondamentales de l'avenir. La démarche entreprise depuis 2003 a permis d'identifier trois cercles de compétences à construire pour préparer l'avenir : l'expertise environnementale, la transformation de certains métiers de base de l'automobile et les compétences supplémentaires de tous les autres métiers.

Renault dispense et développe régulièrement des modules de formation à l'environnement. Ceux qui sont spécifiques à l'environnement sont basés sur le jeu pour simuler au plus près la réalité quotidienne des participants pour appuyer le déploiement de la Politique Environnementale. D'autres modules sont insérés dans les formations des métiers.

### 2.3.3.4 La consolidation et la vérification des données ♦

À fin 2005, les vérifications successives des données ont permis de couvrir la majeure partie des activités industrielles et tertiaires (conception et logistique) de la branche Automobile dont le Groupe détient plus de 50 % et a la maîtrise opérationnelle. En 2005, les données environnementales font l'objet d'une vérification par les experts en environnement rattachés aux Commissaires aux comptes du groupe Renault. Ces vérifications s'instruisent aussi sur le processus de comptabilisation et permettent de les améliorer régulièrement.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO<sub>2</sub>, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité. La définition du taux de recyclabilité, en pourcentage de la masse des véhicules, a fait l'objet d'un travail entre les constructeurs et les autorités européennes pour les intégrer effectivement dans le même processus à partir du 15 décembre 2008.

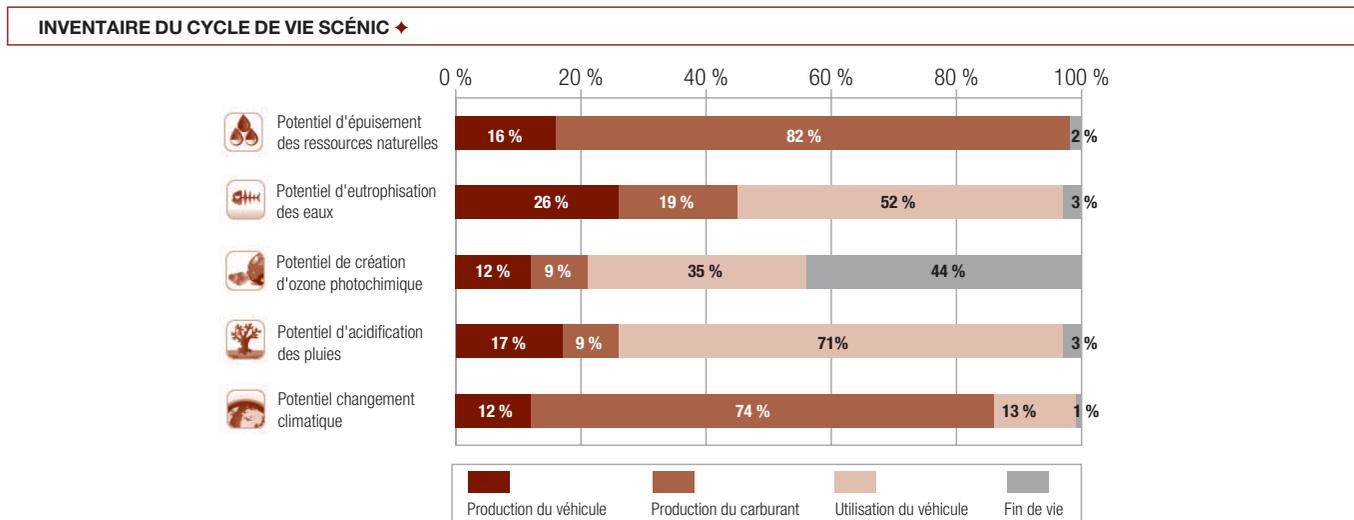
Ces informations se trouvent dans le chapitre « Informations complémentaires » (chapitre 10.3).

Il n'existe pas à ce jour de processus de consolidation des rejets de l'ensemble des affaires commerciales filiales de Renault. Cependant chacune d'entre elles met en place l'analyse environnementale quantifiée pour construire son management de l'environnement.

### 2.3.3.5 L'environnement sur le cycle de vie ♦

Renault mesure précisément depuis plusieurs années les flux environnementaux dans la phase de fabrication et dans la phase d'utilisation du véhicule. Les flux sur les autres phases de vie telles que l'extraction des matières premières, la production des matériaux et le traitement des véhicules en fin de vie, sont encore au stade de l'estimation.

Or la connaissance exhaustive et précise des impacts environnementaux des véhicules sur leur cycle de vie est primordiale pour appuyer les décisions futures, notamment en termes de conception des véhicules.



Renault s'est donc doté en 2004 d'un outil d'analyse de cycle de vie, qui permet de mesurer plus exhaustivement les flux environnementaux de chaque étape du cycle de vie d'un véhicule et ainsi de mieux positionner les objectifs de progrès d'un véhicule à un autre.

L'analyse du cycle de vie pourra permettre de mieux approcher le meilleur compromis entre les impacts environnement souvent contradictoires : dans la décision finale d'un produit, par exemple, entre le CO<sub>2</sub> ou les émissions polluantes, la sécurité et la masse, ou encore, sur la chaîne des processus, entre la phase fin de vie et la fabrication chez les fournisseurs par exemple. Cette vision plus précise du cycle de vie confortera les axes de la politique environnementale.

Après Scénic II finalisé en 2004, Renault a poursuivi ses inventaires sur le cycle de vie sur Modus, Clio II et Clio III. Les résultats sous forme de graphiques sur 5 impacts seront progressivement disponibles sur [www.renault.com](http://www.renault.com). Les données absolues ne sont pas publiées car elles n'ont pas encore fait l'objet des différentes vérifications externes qui seront nécessaires dans l'avenir pour garantir la fiabilité des informations qui sont extrêmement complexes à collecter et analyser.

### 2.3.3.6 La communication au public

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité et la transparence de l'information ainsi que l'accès à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du développement durable sont insérées dans le rapport d'activité de Renault.

Le 9 décembre 2004, au Palais Brongniart, lors de la cinquième cérémonie de remise des prix français du Trophée 2004 du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables sur la qualité des informations environnementales et sociales, Renault reçoit deux prix : le prix du « Meilleur rapport développement durable » et le « Prix spécial du jury » pour l'entreprise qui a cherché à donner dans son rapport des informations pertinentes et exploitables.

En 2005, dans le cadre de la refonte de la communication Internet de Renault, l'intégration du site développement durable au site institutionnel [renault.com](http://renault.com) a permis de réorganiser la communication environnementale en s'appuyant sur l'explication des grands enjeux écologiques sur le cycle de vie pour présenter les objectifs et actions de progrès site par site, véhicule par véhicule.

## 2.3.4 Le management environnement intégré dans l'organisation et les actions quotidiennes

Chaîne fournisseurs	Production	Transport	Utilisation	Fin de vie
<p><b>1996</b> : Emballages</p> <p><b>2000</b> : Reporting substances &amp; recyclage, formation</p> <p><b>2004</b> : Banque de données externes d'ICV (Inventaire des impacts sur le Cycle de Vie)</p> <p><b>2005</b> : Lancement de groupes de travail</p>	<p>Avant 95, gestion déchets, eau, énergie</p> <p><b>1995</b> : Politique environnement industriel</p> <p><b>2004</b> : Management global avec attestation des données</p> <p><b>2005</b> : Certification ISO 14001 de Dacia</p>	<p><b>2004</b> : Base de données sur les impacts transport d'approvisionnement</p> <p><b>2005</b> : Lancement de groupes de travail pour réduire les impacts du transport</p>	<p>Réduction des impacts écologiques : émissions atmosphériques, sonores, recyclabilité...</p> <p><b>2004</b> : Plan de déploiement du management environnemental dans le commerce</p> <p><b>2005</b> : Formation des commerciaux grands comptes</p>	<p><b>1995</b> : Accord cadre</p> <p>Depuis, les acteurs du recyclage (constructeurs, pouvoirs publics, démolisseurs...) préparent la recyclabilité à 85 % en 2006 et 95 % en 2015 dans chaque pays.</p>

Le management de l'environnement implique progressivement tous les métiers de Renault. Il est déjà relativement bien structuré sur les métiers de la fabrication et de la conception. Les fonctions commerciales et d'achats sont lancées dans une dynamique prometteuse. Renault Samsung Motors fait déjà apparaître une forme de management global en obtenant une certification multisites ISO 14001 regroupant les métiers de la fabrication, mise au point véhicule et commerce.

### 2.3.4.1 Le management environnement dans la phase de conception

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit cinq à trois ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché de la voiture.

Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix des matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produits sur les processus industriels, tout en poursuivant les progrès sur l'ergonomie des postes de travail en usines, la sécurité des occupants et des tiers, le rapport qualité/prix des véhicules.

#### L'ÉCOCONCEPTION DES PROCÉDÉS INDUSTRIELS ◆

Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, sociotechnique...). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité (lettre d'orientation, pré-contrat industriel par métier, contrat industriel par métier, le contrat métier (comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité ») et enfin des accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

#### Projet M1 à Cléon

Depuis 1999, existe un réseau environnement Process mécanique, regroupant les spécialistes de cette activité au sein de Renault. Ce réseau s'est structuré avec le souci de favoriser les échanges entre les équipes projet et métiers autour du processus environnement SESAM3. À titre d'exemple, un certain nombre de réalisations concrètes ont vu le jour au sein de l'implantation du nouveau moteur de l'Alliance. Tous les puisards, citernes et canalisations pour la récupération des fluides industriels et pour le collectage des copeaux sont pourvus de points de contrôle d'étanchéité et d'une double enveloppe. Des précautions ont été prises lors de la rédaction des cahiers des charges sur la nécessité de sols étanches. La pollution atmosphérique, caractérisée par les brouillards huileux a été prise en compte avec l'installation de captations individuelles et d'équipements de filtration spécifique. Enfin, l'ensemble du processus a appliqué la politique technique en matière de zéro rejet liquide industriel. Cela s'est traduit par la mise en place de stockage de liquides pollués et d'un évaporateur qui garantit le recyclage de l'eau évaporée dans les processus industriels.

#### L'ÉCOCONCEPTION DES PRODUITS ◆

L'écoconception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault mais aussi tous les fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche, nouvelle et complexe, s'effectue en élargissant le réseau d'experts externes, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plates-formes d'échanges sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

#### L'écoconception dans le développement produit

La logique de Renault est en effet d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs. Chaque lancement de projet permet d'introduire des progrès écologiques de véhicule en véhicule dont certaines solutions technologiques peuvent devenir des politiques techniques.

Clio III illustre la volonté de Renault d'améliorer ses performances en termes de réduction de la consommation de carburant par l'intégration de cette préoccupation dès la phase de conception et de développement.

Voici quelques exemples des actions spécifiques mises en œuvre pour optimiser l'aérodynamique et ainsi permettre la baisse de la consommation :

- en ce qui concerne l'avant et les côtés du véhicule, une attention particulière a été accordée à la forme du pare-chocs, aux montants de pare-brise (intérieurisation du bord d'attaque), à la forme des enjoliveurs de roue (plats et pas trop ajourés), aux rétroviseurs (les mesures de la traînée produite par les rétroviseurs sont parmi les meilleures du segment) ;
- en ce qui concerne l'arrière, afin d'équilibrer la traînée aérodynamique, le bord du pavillon est incliné au niveau de la fermeture du hayon ;
- des innovations ont été réalisées sur le système électronique. La direction à assistance électrique se met en veille lorsqu'aucune action sur le volant n'est détectée, ceci permet de réduire les pertes mécaniques de 1,6 Nm prélevées au moteur par la pompe hydraulique normale. En conséquence, 0,2 l/100 km en cycle normalisé et 0,3 l/100 km en cycle urbain sont économisés (en comparaison avec une direction assistée hydraulique).

La ministre de l'Écologie et du Développement durable a remis à Renault, le 29 novembre 2005, le deuxième Prix Entreprises & Environnement 2005 dans la catégorie « Écoproduit pour le développement durable ». Ce prix récompense un produit ou un service dont la conception intègre les préoccupations du développement durable : viabilité économique, bénéfice social et gain environnemental. Il distingue cette année la planche de bord de Modus. ◆

La planche de bord intègre ainsi la plus importante quantité de matière recyclée utilisée sur une pièce plastique dans l'industrie automobile, avec 4 kg, soit la moitié de son poids total. Elle a été conçue conjointement par la Direction de l'Ingénierie Véhicule de Renault et l'équipementier Visteon et avec la collaboration du recycleur C2P pour la réalisation d'une matière recyclée spécifique.

Au total, Modus intègre près de 18 kg de matière plastique recyclée dans différents éléments du véhicule, comme les écrans de passage de roue, le ski sous moteur, les carénages de train arrière et de roue de secours.

Lors de sa conception, Renault et Visteon ont aussi privilégié le recours à des matériaux homogènes (même famille chimique) afin de simplifier leur tri et leur réutilisation comme matière première. Sur chaque pièce sont inscrits les matériaux qui la composent.

### Des outils d'écoconception au service du progrès

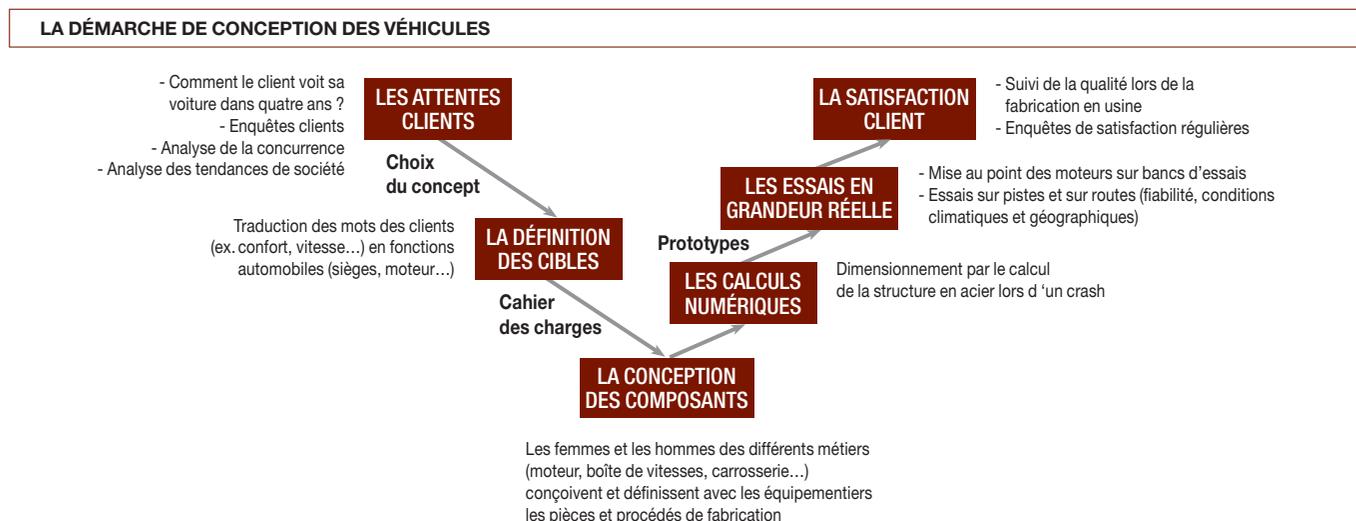
Le futur se prépare. L'outil ICV, développé en 2004, permettra aux métiers de la conception de préciser leurs connaissances sur les impacts environnementaux de leurs fonctions et ainsi de chercher des solutions alternatives innovantes en garantissant de ne pas dégrader une étape du cycle de vie plus que le progrès mesuré dans une autre étape. Il s'interfacera avec les données d'Écorisques pour les données environnementales des usines et avec le système de reporting fournisseur.

En 2004, Renault a poursuivi ses travaux de recherche sur le système cible de management de l'écoconception, notamment sur les aspects d'interfaçage des résultats d'ACV des véhicules (expertise non transmissible aux milliers de concepteurs dans le secteur automobile) avec des outils d'écoconception simples, du type Indice Éco, permettant à tout concepteur d'évaluer et de coter facilement ses solutions alternatives.

En 2005, l'efficacité de ce système de management appelé en interne PRO'ECO a été testée. Son déploiement sera effectué en fonction de l'avancement des inventaires de cycle de vie des véhicules et du déploiement du Plan achats.

### Contrôler les résultats

De nombreux modèles de tests, de simulations et de banques de données sont mis en œuvre pour valider les solutions techniques par les équipes chargées des matériaux, des émissions de polluants, de la consommation de carburant et de l'émission de CO<sub>2</sub>. Ils sont les moyens du processus de validation de la deuxième branche du V du schéma de la démarche de conception des véhicules.



Certains résultats rentrent dans le cadre des homologations véhicules, notamment les émissions polluantes et les émissions de CO<sub>2</sub>.

La déclaration, par les fournisseurs, des matériaux et substances constituant les pièces livrées, est contrôlée au travers de différents moyens :

- le processus d'Assurance Qualité mis en place par Renault et Nissan ;
- des indicateurs sur le suivi quantitatif des réponses au travers d'un programme informatique recensant dans le système documentaire des pièces la présence des tableaux de déclaration ;
- deux contrôles plus qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs et ensuite à la signature définitive des plans pièces.

### Former à l'écoconception

Construit en 2000, Cap'Éco 2 enseigne la conception écologique des produits. À fin 2005, 2 100 ingénieurs et techniciens de Renault ont été formés.

En 2002, une formation est mise en place pour faire découvrir aux designers et aérodynamiciens la relation étroite entre la créativité design (esquisse de véhicules, lignes tendues...) et les impacts écologiques des véhicules. À fin 2005, 100 personnes ont été formées.

Créée en 2001, l'École de l'Ingénierie Renault répond aux besoins de formation technique des concepteurs. Les résultats du chantier compétences conduiront à construire des modules de formation spécifiques à certains postes de travail, à introduire des messages environnementaux dans des formations déjà existantes.

Il n'y a pas qu'au travers de cours que l'éducation à l'écoconception se réalise. Les Pilotes Prestations Clients sur le domaine environnement sont de véritables pilotes de la « formation continue ». Leurs contacts directs avec les équipes métiers et projets de l'ingénierie pour qu'ils intègrent l'environnement exigent beaucoup de pédagogie et d'explications plus précises. Ils assurent l'application de Cap'Éco 2 au poste de travail.

### Communiquer ♦

Les journaux internes du Technocentre, de l'ingénierie de la Division du Véhicule Utilitaire ainsi que ceux de la Direction de l'Ingénierie Mécanique intègrent des articles sur le domaine de l'environnement.

En avril 2005, une réunion management regroupant l'ensemble des managers de l'Ingénierie des Véhicules Utilitaires a permis de partager une vision des enjeux et des axes stratégiques de Renault pour y répondre.

Le 22 avril 2005, l'ensemble des organisations syndicales a signé un avenant à l'accord relatif au Comité de groupe Renault du 4 avril 2003. Conclu pour une durée indéterminée, il prévoit des nouvelles dispositions concernant la composition et le fonctionnement du CGR. Le CGR permet un dialogue social élargi au niveau international. Ses membres sont informés sur les orientations stratégiques du Groupe dans les domaines économique, financier, social, et le seront également dans le domaine environnemental. Dans ce cadre, le 25 avril 2005, une journée de présentation des grands enjeux écologiques pour un constructeur a été organisée pour les membres du CGR.

### 2.3.4.2 Le management environnement dans la chaîne fournisseurs ♦

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur l'établissement de relations à long terme, de façon à les impliquer très en amont dans les projets et à instaurer un langage et des méthodes de travail communes.

Les enjeux de l'environnement demandent que l'ensemble de la chaîne fournisseurs se mobilise. Depuis la fin des années 1990, Renault insuffle auprès de ses fournisseurs de rang 1, mais aussi des rangs suivants, l'écoconception et l'entrée dans le management sur le cycle de vie.

#### DÉPLOYER L'ENVIRONNEMENT DANS LA CHAÎNE FOURNISSEURS

##### La réduction des impacts écologiques liés à l'emballage

En 1995, l'Indice Éco de l'emballage est mis en place avec les fournisseurs, au travers notamment de la fiche Description des Conditions Logistiques pour l'approvisionnement des pièces ouvrées extérieures. Environ 200 fournisseurs sont formés à sa documentation. Des progrès sur les usines sont constatés avec l'arrivée des nouveaux projets.

En 2005, les efforts pour tendre vers les 5 kg de déchets d'emballages par véhicule pour l'ensemble des usines de carrosserie-montage dans le monde entier ont été poursuivis.

##### La maîtrise des substances dans les matériaux

Depuis le projet Mégane II, la capitalisation de la connaissance matériaux et substances est en route permettant de réduire progressivement la présence de substances à risque dans le véhicule. La réduction des métaux lourds a été accélérée, notamment sous la pression de la Directive VHU qui a imposé à Renault de s'assurer de la conformité des produits livrés par rapport à la réglementation.

#### PARTAGER LES OUTILS D'ÉCOCONCEPTION

Les outils d'écoconception tels que l'IRF, l'indice Éco, ont été construits pour évaluer et définir les voies de progrès. Ils sont de véritables supports dans le dialogue quotidien entre les concepteurs fournisseurs et Renault pour progresser, notamment dans la perspective de l'atteinte de 95 % de recyclage des véhicules hors d'usage fixés par la Directive 2000/53/CE.

#### FORMER

Depuis 2004, Renault met à disposition, via l'Institut Renault, son expérience de la formation environnementale pour proposer aux équipementiers et PME automobiles ou autres secteurs un catalogue de formations à l'environnement.

#### COMMUNIQUER

Renault participe à des conférences organisées par les Chambres de Commerce et d'Industrie, par les fédérations métiers telles que la Fédération de la Plasturgie, la Fédération de l'Industrie Mécanique. Ce partage d'expérience permet aux PME-PMI de réfléchir sur leur implication environnementale, et les aide à trouver leurs propres voies pour la protection de l'environnement.

### 2.3.4.3 Le management environnement dans la phase fabrication ♦

#### L'ORGANISATION

L'organisation déclinée dans les usines est animée, au rythme des Comités de pilotage, par un responsable environnement dont la fonction est de représenter le Directeur usine. Ce responsable intègre, dans son organisation, différents coordinateurs environnement pour l'ensemble des secteurs de l'usine et s'appuie le cas échéant sur des expertises internes et/ou externes suivant les besoins.

Des experts techniques, spécialisés dans chaque domaine (eau, air, déchets...), désignés par la Direction et regroupés au sein de différents services centraux assurent un rôle d'assistance, de conseil et d'encadrement lors de la conception et la réalisation de projets liés à l'environnement, à la prévention et à la gestion des risques industriels. Ils évaluent avec les membres du réseau les moyens et actions à mettre en œuvre.

Au niveau de l'ingénierie, des responsables environnement Projet ou Métier sont progressivement nommés afin d'intégrer les objectifs environnementaux dès la conception des procédés industriels et d'assurer les moyens de protection et de prévention adaptés sur les futures installations.

#### LA PRÉVENTION DES RISQUES INDUSTRIELS

Renault ne détient pas d'installations à hauts risques. Cependant la prévention des risques de dommage, tels que les incendies, explosions, des risques naturels ou des risques environnementaux, est décrite dans le chapitre 6 « Gestion des risques ».

#### Le Système de Management Environnemental (SME)

Le management environnemental est déployé sur toutes les usines du groupe Renault, quelle que soit la localisation géographique. Les nouvelles implantations ou les acquisitions récentes, telles que Avtoframos (Russie) et Dacia (Roumanie) suivent la même démarche.

Afin de s'assurer de la prise en compte de l'environnement dans toutes les activités ayant un impact sur le processus environnemental des usines de fabrication, Renault a mis en place une démarche d'intégration de l'environnement dans les projets et les usines, et assure la liaison entre ces deux entités.

#### Les outils ♦

La gestion de la réglementation environnementale consiste à anticiper les évolutions réglementaires en réalisant une veille, à s'assurer des autorisations ou permis d'exploiter, à s'assurer aussi de la maîtrise de la conformité.

Les sites industriels à l'international sont associés à la démarche de gestion de la réglementation environnementale développée au sein de Renault. Ils bénéficient de l'appui et de l'expérience du Groupe dans la mise en place des pratiques managériales permettant d'assurer en permanence le suivi, la maîtrise, et l'anticipation des évolutions réglementaires nationales, communautaires et internationales.

Au niveau européen en particulier, l'harmonisation du régime d'autorisation d'exploiter des sites industriels (Directive IPPC) et des réglementations relatives aux émissions de composés organiques volatils, ainsi que l'instauration d'un système d'échange de quotas d'émission de gaz

à effet de serre sont autant d'exemples sur lesquels les sites bénéficient de cette approche coordonnée.

SIGE (Système d'Information de la Gestion de l'Environnement) est un outil de gestion cartographique en cours d'élaboration qui facilitera la collecte, l'archivage et l'exploitation de l'ensemble des données environnementales. À plus long terme, il permettra la modélisation des différentes pollutions.

Écorisques, système expert, permet depuis 1997 de déterminer les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines.

Chimrisk est la base unique de gestion du risque chimique pour le groupe Renault tant sur le Plan santé qu'environnement. Il est associé à un serveur [www.quickfds.fr](http://www.quickfds.fr) pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité actualisées en différentes langues.

La gestion de l'environnement au quotidien est optimisée par la mise en place de standards des bonnes pratiques environnementales accessibles dans une base documentaire dédiée.

### L'intégration de l'environnement dans les projets

En mécanique, le déploiement du management de l'environnement dans les projets industriels est actuellement en cours de validation. L'intégration a été menée au travers des 20 activités métiers du début à la fin d'un projet suivant un processus généralisé au sein de la Direction de l'Ingénierie Mécanique. Cette structuration permet de garantir la réelle prise en compte de l'environnement aussi bien vis-à-vis de la conformité environnementale que de la réduction des impacts environnementaux de l'activité industrielle. Cette démarche appliquée à tous les projets d'un site industriel au travers d'objectifs environnementaux contractés doit permettre à ce site d'atteindre, à un horizon de moins de 10 ans, un niveau de performance environnementale comparable à celui d'une usine cible.

L'extension du processus est à l'étude pour les projets de carrosserie-montage. Des responsables Métier Environnement ont été nommés pour les métiers de la Caisse Assemblée Peinte (Emboutissage, Tôlerie, Peinture). Cette démarche, intégrée dans le travail quotidien sans créer de tâche supplémentaire, est un gage de qualité et de rentabilité pour le processus d'écoconception. Elle s'accompagne de la nécessaire formation de l'ingénierie : en 2005, le métier Peinture a été formé.

### Le management de l'environnement sur les usines

#### **Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14 001** ♦

Pour entrer dans un processus d'amélioration continue assurant la conformité réglementaire et s'appuyant sur les compétences et l'implication de tous les collaborateurs, Renault s'est engagé dans la mise en œuvre du management de l'environnement et a obtenu les premières certifications ISO 14001 dès 1999.

Site par site, il lui a fallu procéder selon les étapes suivantes :

- établissement d'une analyse environnementale initiale (comportant les exigences réglementaires élémentaires) ;
- quantification et hiérarchisation des différents impacts selon le milieu spécifique au site ;
- fixation d'objectifs de progrès.

Pour les réaliser, le Groupe a défini précisément l'organisation et les responsabilités dans chaque site et a mis en place un processus de gestion documentaire. Également, le Comité de direction des différents établissements effectue de façon périodique l'évaluation de son propre management. Il établit à l'issue de ces revues un bilan qualitatif et quantitatif de la performance environnementale.

39 sites industriels ou de conception représentant plus de 90 % de l'activité du groupe Renault sont certifiés suivant ce référentiel.

#### **La certification ISO 14001 à Dacia (Roumanie)**

Avec l'aide de l'État roumain et de l'Agence régionale de l'environnement de la région de Pitesti, l'usine Dacia a mis en œuvre en 1999 un Plan sur cinq ans de mise à niveau des installations et de prise en compte de la protection de l'environnement. Dans le but d'accompagner le lancement industriel de « Logan » et sa montée en cadence, le système de management de l'environnement de l'usine s'est construit selon les procédés et procédures usuelles déployés au sein de Renault. En juillet 2005, Dacia a été certifié ISO 14001 selon la version 2004.

#### **Intégrer l'environnement au plus près du terrain grâce au Système de Production Renault**

La gestion de l'environnement au quotidien est devenue possible grâce à la mise en place d'outils dédiés à la capitalisation et la standardisation des bonnes pratiques environnementales. Afin d'intégrer la gestion de l'environnement au plus près du terrain, Renault a décidé, dès 2004, d'intégrer ses standards environnementaux dans le SPR (Système de Production Renault). Ainsi, sur les sites de fabrication, chaque poste de travail intègre des exigences environnementales adaptées aux actions réalisées par les opérateurs.

La définition des exigences environnementales au poste de travail est construite en trois phases :

- l'ingénierie définit les exigences relatives à la gestion des produits chimiques et du traitement des déchets à partir d'un document appelé FOP (Fiche Opération Process) ;
- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail, au travers d'un document synthétique appelé FOS (Fiche Opération Standard) ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

En cohérence avec le processus SPR, chaque chef d'unité doit mensuellement évaluer la conformité de chaque poste de travail. Ce contrôle intègre également les exigences environnementales sur les thèmes de la gestion des produits chimiques et du tri des déchets.

Aujourd'hui, les équipes projets sont systématiquement formées au processus de la standardisation de l'environnement et le déploiement est en cours sur l'ensemble des usines du Groupe.

#### **Anticiper grâce au schéma directeur environnement et risques usine** ♦

Lancé en 2002, le schéma directeur pour l'environnement et les risques décrit, à un horizon de 10 ans, suivant la sensibilité écologique du site, les évolutions prévues pour chaque site de l'ensemble des activités

industrielles de l'entreprise, concernées notamment par l'arrivée de nouveaux projets véhicules ou par des modifications d'installations. Il contribue au dialogue entre l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines en définissant, en amont des projets, des objectifs de réduction des impacts sur l'environnement. Ceux-ci sont réactualisés périodiquement.

La démarche a été initiée sur les sites de fabrication d'Europe occidentale. Elle s'est étendue progressivement aux autres sites, avec notamment en 2005, Busan (Corée du Sud), Santa Isabel (Argentine) et Dacia (Roumanie).

Les données de sortie des schémas directeurs se traduisent en objectifs à moyen terme et en cibles à plus long terme pour les métiers en charge du choix du processus de fabrication. Une méthodologie a été développée et constitue une aide à la décision pour les sites afin de définir les priorités techniques et managériales, de préciser avec les métiers les attendus en termes d'impacts et de fixer le niveau de performance face aux concurrents.

En 2005, le schéma directeur a été étendu aux sites tertiaires afin de garantir la cohérence de la démarche au niveau du groupe Renault : les sites de Saint-André-de-l'Eure et de Lardy ont entamé la réalisation de leur schéma directeur environnement.

### CONTRÔLER ♦

Renault a construit son propre référentiel d'audit et les outils associés. Le réseau environnement a voulu que ce processus ne soit pas limité à la seule réponse du référentiel ISO 14001. En effet, l'audit interne doit permettre de pérenniser les progrès réalisés dans les sites et d'organiser le management du Groupe : en particulier, informer la direction de l'usine concernée sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais aussi demander l'assistance des métiers pour la réalisation des actions. C'est aussi l'occasion d'harmoniser la communication auprès des partenaires institutionnels ou financiers sur les risques et les performances environnementales.

L'évaluation du système de management est réalisée au travers d'audits internes dits « audit réseau » qui ont été effectués sur l'ensemble des sites dès 1999 et qui se perpétuent aujourd'hui. L'esprit de ces audits réseau est de favoriser les échanges entre les différents responsables environnement et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance.

### FORMER

#### Cap'éco 1

Le module de formation Cap'éco 1 a été suivi par le personnel de l'ensemble des usines dans le monde. Il permet de faire comprendre toutes les questions environnementales liées aux activités de carrosserie, fonderie ou mécanique selon le milieu écologique d'implantation (zone urbaine, campagne...).

#### Former des auditeurs internes du SME

La formation des auditeurs internes du système de management environnemental s'articule autour de trois items : la connaissance de la norme ISO 14001, la réglementation, la mise en œuvre de l'audit sur

le terrain. Ouverte à tous les membres du réseau environnement, cette formation favorise les échanges (sites, métiers) au sein du réseau et la polyvalence de ses membres.

En 2005, neuf nouveaux membres du réseau environnement ont été formés à l'audit interne suivant les exigences de la norme ISO 14001. Au total, 70 membres du réseau ont suivi la formation d'auditeur interne.

### Gérer les pollutions passées du sous-sol et systématiser la prévention

La prévention de la pollution des sols fait l'objet d'un Plan de formation de l'ensemble des responsables environnement ainsi que des équipes impliquées dans la conception, la construction et la maintenance des installations. De plus, depuis janvier 2004, Renault a mis sur le site Internet développement durable un module pédagogique permettant d'enseigner les pratiques écologiques vis-à-vis du traitement et de la protection des sols.

### Des formations adaptées à chaque site

Chaque site met en place des formations adaptées à son contexte environnemental et à ses objectifs de progrès.

Par ailleurs, des rencontres régulières entre les membres du réseau industriel environnement sont organisées pour étudier certains thèmes et pour bien définir les priorités à moyen terme. Des groupes transversaux travaillent sur ces priorités et les échanges d'expériences sont réalisés de façon quotidienne en utilisant des outils collaboratifs et des moyens de télé et audio-conférence.

### COMMUNIQUER

#### Communiquer auprès des salariés

Une animation est effectuée de façon régulière sur l'ensemble des sites industriels. Elle s'appuie non seulement sur des rencontres et échanges permanents mais également sur l'édition bimensuelle de journaux internes. Les usines réservent systématiquement un espace médiatique pour faire connaître à leur personnel les modifications de leur management environnemental et leurs résultats.

Une revue appelée *Gazette Environnement* a vu le jour en 1998. Diffusée à l'ensemble du réseau environnement, elle informe ses membres des évolutions et préoccupations environnementales du groupe Renault. ♦

#### Communiquer auprès des parties prenantes

Les communications relatives au développement durable attestent de l'engagement de Renault en la matière mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des déclarations environnementales, soit par Internet, soit sur support papier. Axées sur les actions et résultats détaillés des sites, les déclarations environnementales permettent d'afficher plus de clarté et d'alimenter les échanges entre les sites, leur personnel et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations...

En 2005, 25 sites ont publié une déclaration environnementale disponible sur le site Internet développement durable du groupe Renault. 100 % des sites ISO 14001, sur le périmètre actuel, auront une déclaration environnementale en 2007. ♦

### La reconnaissance de la performance du management de l'environnement ♦

L'usine de Novo Mesto a obtenu le 27 novembre 2003 le prix de l'« entreprise la plus respectueuse de l'environnement » par le Fonds du Développement et de l'Écologie de la République de Slovénie.

Le 23 novembre 2004, la Chambre de Commerce et d'Industrie Luso-Française a attribué à l'usine de Cacia au Portugal le prix Environnement et le prix Investissements parmi un panel de 420 entreprises. Le Plan de prévention de la pollution des sols mis en place par l'usine a été reconnu comme un outil important et une attitude responsable de l'entreprise pour assurer les bonnes conditions de développement futur.

La ville de Busan (Corée du Sud) a décerné le 5 juin 2004 le Prix de la « Société Verte » à Renault Samsung Motors pour sa contribution à l'amélioration de l'environnement au sein de la communauté locale. L'usine a développé des processus industriels respectueux de l'environnement comme la réduction des eaux usées et des polluants atmosphériques et la réutilisation de la chaleur superflue.

Le 8 novembre 2005, le Préfet des Hauts-de-Seine a félicité Renault pour sa conduite transparente et professionnelle lors des travaux de décontamination effectués sur le site du Trapèze (Boulogne-Billancourt).

Dans le cadre d'un « protocole de collaboration » signé entre le Ministère de la Forêt & Environnement et la Confédération des Syndicats d'Employeurs de Turquie (TISK), cinq sociétés dans la région de Bursa ont été choisies pour leur contribution à l'environnement. Oyak-Renault est l'une de ces sociétés et le 25 mai 2005, le Ministère de la Forêt & Environnement lui a remis une distinction pour remercier l'usine de Bursa de sa contribution à la sensibilisation à l'environnement.

### Partager notre savoir-faire avec des partenaires externes ♦

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI, la DRIRE (Direction régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement) région Île-de-France s'est montrée active pour développer une expérimentation avec 14 PME/PMI, sous forme de club ayant pour principe le respect du Pacte Mondial de l'ONU.

Cette expérimentation est menée en collaboration avec des grandes écoles d'ingénieurs et de management, des leaders de l'industrie (groupe LVMH et Veolia Environnement) et des PME/PMI franciliennes de diverses activités qui ont déjà mis en œuvre des actions de progrès en matière d'environnement et qui ont intégré le concept du développement durable dans leur stratégie et leurs pratiques quotidiennes.

Les objectifs poursuivis par les parties sont de favoriser les échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, à des visites de sites industriels et à des conférences thématiques de manière à faire progresser les entreprises. Le but est de faire connaître le Global Compact à un nombre important d'entreprises dans la perspective d'accroître le club de 14 à 50 PME/PMI d'ici fin avril 2006 adhérant aux principes du développement durable.

### 2.3.4.4 Le management environnement dans la phase utilisation

Beaucoup d'études d'Analyse de Cycle de Vie montrent que les gaz à effet de serre représentent environ 80 % de l'impact pour la phase d'utilisation du véhicule. Les actions possibles de Renault pour les réduire

sont : l'écoconception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

### ÉDUCER LES COMPORTEMENTS À UNE CONDUITE ÉCOLOGIQUE

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : d'une part, une conception offrant des possibilités de réduire sa consommation avec des ordinateurs de bord délivrant en temps réel des informations sur la consommation moyenne, offrant également une ambiance non stressante (confort, acoustique...) et des équipements de sécurité tels que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous-gonflage) et d'autre part, l'accessibilité à de la formation à une conduite écologique. Dans l'ensemble des manuels d'utilisation, des conseils à la conduite écologique ainsi que sur l'entretien des véhicules sont disponibles.

### ACCENTUER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA FONCTION COMMERCIALE

La fonction commerciale s'engage progressivement dans l'environnement. Des expériences ont été menées dans les différents pays d'Europe. La Direction Commerciale espagnole en collaboration avec l'Institut Renault, la CAT (Compagnie d'Affrètement et de Transport) et les administrations locales (filiales et concessions) s'est engagée dans le déploiement de la certification ISO 14001. En 2002, pour accompagner la mise en œuvre des circuits logistiques des déchets d'atelier, le réseau commercial en Espagne a construit et mis en place des modules de formation, diffusés par CD, pour les compagnons, qui expliquent et montrent en détail l'ensemble de la gestion des déchets et des produits chimiques. Avec plus de 150 affaires certifiées et le Plan de formation des compagnons, le résultat est particulièrement remarquable.

Dans d'autres pays, et notamment en France, 21 sites sont certifiés ISO 14001, souvent après un engagement volontaire dans cette démarche des patrons d'affaires, avec l'aide des régions et de la Direction Commerciale France.

En 2004, suite à ces différentes expériences menées, il a été décidé de mettre en place un management de l'environnement dans le réseau primaire en Europe.

En 2005, la Direction Commerciale France a élaboré un processus complet grâce à des instruments adaptés à son réseau commercial (indicateur de sensibilité, structure d'analyse de l'environnement, kit éducatif, formation pour les managers), en se servant de l'expérience acquise sur les sites de production Renault. Celui-ci sera étendu à la totalité du territoire français en 2006.

### FORMER

Les clients dits « Grands Comptes » achetant des parcs importants de voitures commencent à aborder les aspects environnementaux dans leurs achats. En 2005, Renault a formé 68 commerciaux de comptes clés pour qu'ils intègrent le développement durable dans les appels d'offres pour les parcs.

## COMMUNIQUER

En 2004, une plaquette commerciale a été construite sur le domaine de l'environnement afin d'expliquer aux clients l'engagement de Renault et les différents axes de progrès liés à l'environnement. Elle est mise à disposition de l'ensemble du réseau commercial Europe pour distribuer vers les clients. L'environnement a été aussi introduit dans les Zones à Thème des affaires commerciales, destinées à présenter d'une manière synthétique sous une forme web la gamme Renault et différents métiers tels que la sécurité, l'environnement.

Des informations environnementales sont progressivement introduites dans les brochures véhicules et dans les sites web de Renault.

En 2005, une organisation avec le marketing a été mise en place pour répondre aux besoins des grands comptes concernant leur parc automobile : élaboration d'une brochure commerciale expliquant la politique environnementale de Renault et analyses spécifiques en termes de consommation, émissions polluantes et sécurité routière.

### 2.3.4.5 Le management environnement dans la phase fin de vie

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault s'engage à mettre en place un nouveau système industriel, impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs fixés par la réglementation.

Renault a développé des spécifications techniques et des instruments économiques pour améliorer la recyclabilité des pièces et des matériaux de ses nouveaux véhicules. Ses fournisseurs sont engagés dans cet effort continu pour permettre l'extraction fiable des fluides, le démontage simple et rapide des pièces et pour promouvoir des matériaux recyclables pour ses véhicules. Renault fixe des objectifs pour chaque nouveau projet

et a développé des instruments de quantification comme l'Indice de Recyclabilité à la Fonction (IRF) en phase de déploiement auprès de nos fournisseurs clé.

Renault mène une politique volontaire qui a pour but d'incorporer des polymères recyclés dans les nouveaux véhicules et permet ainsi de contribuer à l'émergence et au développement de nouveaux opérateurs et de nouvelles capacités de traitement en Europe. Renault a construit son objectif d'intégrer 50 kg de polymères recyclés dans ses véhicules neufs à l'horizon 2015.

Afin de respecter les directives européennes concernant les substances interdites, Renault a développé un reporting systématique des composants, matériaux et substances présents dans les pièces et produits de ses véhicules.

Les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et des filières énergétiques de récupération, par l'intermédiaire du site [www.idis2.com](http://www.idis2.com).

À fin 2005, un réseau de centres de collecte et de traitement agréés pour les voitures Renault a été mis en place partout où cela était nécessaire en Europe et le dernier propriétaire des véhicules hors d'usage en sera informé.

Renault est engagé dans le projet Recherche et Développement dans toute l'Europe en matière de tri et de recyclage des déchets broyés et de technologies de valorisation énergétique des déchets. Ses partenaires sont l'École Nationale des Arts et Métiers de Chambéry, l'université de Delft, l'association RECORD et quelques-uns de ses fournisseurs comme Galloo Plastics ou Rieter Automotive.

Enfin, Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son leadership sur le marché des pièces renouvelées et reconditionnées.

## 2.4 Politique de Recherche et Développement

### 2.4.1 Introduction

La branche Automobile de Renault consacre une part importante de ses moyens à la recherche et au développement pour renouveler et élargir sa gamme et offrir les meilleures prestations à ses clients. Ces dépenses visent aussi à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les

constructeurs automobiles, en particulier dans le domaine de la sécurité routière et de l'environnement. Cet engagement est continu ; il exploite chaque fois que cela est possible les synergies avec Nissan.

#### FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (PÉRIMÈTRE 2005)

	2005 <sup>(2)</sup>	2004 <sup>(2)</sup>	2003	2002
Dépenses de R&D <sup>(1)</sup>	2 264	1 961	1 737	1 765
Chiffre d'affaires Groupe	41 338	40 292	35 535	34 456
R&D/CA Groupe	5,50 %	4,90 %	4,9 %	5,1 %
Effectifs	12 939	12 352	11 929	11 095
Demandes de Brevets	895	765	532	450

(1) Hors effet de l'application, à partir de 2002, de la norme IAS 38 sur l'immobilisation des frais de développement.

(2) Aux normes IFRS.

Les frais de R&D sont intégralement encourus par la branche Automobile.

## 2.4.2 Les résultats marquants de la R&D

Les lancements de nouveaux produits – véhicules et organes mécaniques – constituent l'aboutissement des travaux de R&D. 2005 restera à ce titre l'année de Clio III et de nouveaux organes mécaniques au premier rang desquels le moteur M9R.

Clio III a été développée en 28 mois, le délai le plus court dans l'histoire de Renault pour développer un nouveau véhicule. C'est la concrétisation du système de conception Renault et des règles de standardisation ; celle aussi de l'utilisation systématique des processus numériques pour la conception et le développement dans un planning précisément structuré et rigoureusement appliqué.

Clio III offre, en série ou en option, un ensemble inédit sur ce segment de technologies au service du client : assistance au freinage d'urgence (AFU), contrôle dynamique de conduite (ESP) avec contrôle de sous virage, système de surveillance de la pression des pneumatiques, feux additionnels de virage, lampes au xénon à distance adaptative entre autres.

Mention spéciale pour la protection des passagers à l'arrière à laquelle peu de constructeurs s'intéressent : prétensionneur et limiteur d'effort aux places latérales arrière – une exclusivité sur le segment – et bosse anti-sous-marinage intégrée dans la structure du siège.

En ce qui concerne les enfants, Clio III est le seul véhicule du marché à proposer un concept d'installation spécifiquement dédié au confort et la sécurité des 6-10 ans en place arrière centrale.

Clio III a obtenu 5 étoiles aux tests de l'EuroNCap et a été élue voiture de l'année 2006.

La nouvelle motorisation diesel 2.0 dCi, issue de l'alliance Renault-Nissan dispose des plus récentes avancées technologiques du diesel : aérodynamique interne très poussée, injecteurs piézo-électriques, multi-injection, recirculation des gaz d'échappement, arbres d'équilibrage... qui en font un moteur à la fois confortable, économique et silencieux. Ce nouveau moteur est associé à une boîte de vitesse inédite, une transmission manuelle à six rapports, robuste, compacte et légère, qui intègre les dernières évolutions pour réduire les bruits caractéristiques des boîtes manuelles.

Clio III, le moteur M9R, Logan et d'autres illustrent le rapport spécifique de Renault à la technologie. Les innovations, comme les recherches et développements dont elles sont issues, ne cherchent pas à promouvoir la technologie pour la technologie, mais la technologie qui a véritablement une valeur pour les clients, tous les clients, quel que soit le modèle qu'ils choisissent. Une approche souvent récompensée par des prix : ainsi, en 2005 un Trophée Epcos SIA pour les feux additionnels de virage et le deuxième prix « Entreprises et Environnement » catégorie « Écoproduit pour le Développement Durable » pour la planche de bord de Modus.

## 2.4.3 Les principaux axes de la politique de R&D

### 2.4.3.1 Faire du niveau de sécurité une référence ♦

La sécurité routière est et reste un axe prioritaire pour Renault. Une démarche, centrée sur l'homme (conducteurs, occupants, autres usagers de la route), basée sur des données d'accidentologie réelle et l'étude détaillée d'accidents, ainsi que sur des études de comportement du conducteur. Elle se résume en trois mots : prévenir, corriger, protéger. Deux exemples de travaux menés en ce domaine :

- le programme Claresco, piloté par Renault, un programme européen de simulation d'éclairage, s'est achevé cette année. La circulation de nuit représente 25 % du trafic automobile ; elle est à l'origine de 55 % des accidents graves et de 40 % des accidents impliquant les piétons. Les résultats ouvrent des perspectives dans la mise au point d'éclairages automobiles qui s'adaptent aux conditions de luminosité extérieure (*Adaptive Front-lighting Systems*) ;
- Renault est l'un des acteurs majeurs d'un programme de recherches (Psycho) mené en coopération avec plusieurs laboratoires académiques, dont l'objet est de mieux comprendre le comportement des conducteurs et ce qui détermine leurs décisions et agissements au volant. Ce sont ici des psychologues, des sociologues, des cognitivistes et des neurologues, qui sont les acteurs de la recherche dont les résultats serviront la définition des technologies du futur.

### 2.4.3.2 Assurer le plaisir d'être à bord

Acoustique interne et externe, vision et visibilité, confort thermique et postural, ergonomie, habitabilité... dans ces domaines, les experts n'ont cessé de peaufiner les prestations et de perfectionner les performances.

Preuve par l'exemple avec Clio III encore et son indice d'habitabilité le plus élevé du segment, sa surface vitrée, son homologation à 71dBA (72dBA pour les motorisations diesel), soit 3dBA de moins que la réglementation européenne, ceci comme ses aînées.

Preuve aussi par les concept cars, ces « exercices de style » qui peuvent donner des indications sur les axes privilégiés d'un constructeur. Zoé est un petit véhicule urbain dont l'intérieur, fonctionnel, tire parti d'une dissymétrie innovante pour proposer trois vraies places et un grand coffre. Zoé innove aussi avec un « pass » personnalisé qui relie en permanence le conducteur à son univers personnel (musique, réglages, ambiance intérieur). Egeus est un SUV (*Sport Utility Vehicle*) à transmission intégrale qui allie l'élégance d'une berline au dynamisme d'un coupé. À l'intérieur la douceur et l'élégance de l'ambiance favorisent la sérénité des occupants. Les commandes intuitives sont fidèles au « Touch Design » : ergonomie simplifiée, commodos et palettes de commandes au volant épousant la forme de la main, placement quasi instinctif. L'un et l'autre, pourtant très différents, partagent ainsi la recherche d'une expression où la fonctionnalité prévaut et où la technologie s'efface au seul profit du plaisir de la vie à bord.

Preuve par les équipements avec en 2005 la mise en service d'un pôle spécialisé dans le traitement acoustique des groupes moto-propulseurs (cf. § 2.4.4.1).

Preuve par la recherche enfin, à travers des projets consacrés à l'acoustique ou l'ergonomie par exemple (cf. § 2.4.4.2).

### 2.4.3.3 Respecter l'environnement ♦

Qu'il s'agisse de la réduction des émissions, de la consommation et du CO<sub>2</sub> (gaz à effet de serre), ou du développement de l'utilisation des énergies renouvelables, tout ce qui touche au respect et à la protection de l'environnement mobilise l'attention et l'engagement des équipes de la R&D de Renault. Sur plusieurs axes :

- les enjeux futurs, en vue d'Euro5 et d'Euro6, seront de réduire les oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) à la source, en travaillant l'optimisation de la combustion, et à l'échappement par la mise en œuvre d'un système de post-traitement des NO<sub>x</sub>. Dans ce domaine, Renault travaille sur plusieurs voies dont le piège à NO<sub>x</sub> (*NO<sub>x</sub> trap*) et la SCR (*Selective Catalytic Reduction*) avec injection d'urée ;
- performance, consommation, dépollution doivent beaucoup à la combustion, un sujet majeur dans la R&D de Renault. Au-delà des pistes d'optimisation, des voies sont ouvertes pour le plus long terme comme la combustion dite HCCI (*Homogeneous Charge Compression Ignition*) ;
- parce que la consommation est aussi fonction du poids et de la pénétration dans l'air, l'allègement et l'aérodynamique sont des domaines dans lesquels travaillent aussi les acteurs de la R&D de Renault ;
- Renault s'intéresse aussi à des énergies alternatives, notamment aux bio-carburants qui devraient permettre d'assurer d'ici 2020

près de 30 % des besoins en carburants des transports en Europe. Les biocarburants de deuxième génération, synthétiques (BTL pour *biomass to liquid*) présentent l'avantage, dans une approche globale du puits à la roue d'offrir, sur les cycles de vie complet du véhicule, des émissions de CO<sub>2</sub> divisées par cinq à huit par rapport aux carburants pétroliers classiques.

La pile à combustible retient l'attention pour le long terme. Une répartition des activités de recherche en ce domaine a été fixée entre Renault et Nissan. Renault a en charge la recherche sur l'utilisation de carburants liquides riches en hydrogène et d'un reformeur embarqué. Nuvera Fuel Cell pour le reformeur et 3M pour la pile sont les principaux partenaires du constructeur. La première concrétisation des travaux menés fait l'objet du programme *Respire* qui associe également Snecma et Total. Précisément, l'année 2005 a été marquée par la conception et la réalisation d'un banc d'essais de système pile à combustible avec reformage multi carburant. Ce banc, une première mondiale, est installé sur le site de la Snecma à Vernon.

### 2.4.3.4 Faire rimer mobilité avec efficacité et sérénité ♦

Développé conjointement par Renault et Nissan, le système Carminat Navigation et Communication est l'illustration de la volonté affirmée de donner aux conducteurs le moyen d'optimiser leurs déplacements. Il regroupe trois fonctions principales : un système de navigation qui calcule les meilleurs itinéraires en tenant compte du trafic, un système audio et, en option, des commandes mains libres de téléphone. Carminat Navigation et Communication se situe au meilleur niveau du marché grâce à ses performances, ergonomie et fonctionnalité (zoom automatique à l'approche des intersections, affichage *birdview* intégrant l'environnement dans lequel circule le véhicule).

## 2.4.4 Renforcer la compétitivité des ingénieries

### 2.4.4.1 Les grands équipements

Les équipements tels que bancs d'essais, simulateurs ou soufflerie jouent un rôle essentiel dans le processus de conception d'un constructeur : de plus en plus sophistiqués, ils contribuent à assurer la robustesse de la conception et à réduire les délais de développement. Renault qui dispose de plusieurs équipements parmi les plus performants en Europe (exemple : *Ultimate*) a inauguré en 2005 le pôle NVH (*Noise Vibration Harshness*). Installé au Centre Technique de Lardy en région parisienne, sur 6 000 m<sup>2</sup>, ce pôle est dédié à la traque et à l'élimination des bruits indésirables du groupe moto-propulseur.

### 2.4.4.2 Les partenariats de recherche

En 2005, Renault a participé à 61 projets de recherche nationaux et européens. Tous sont des projets en coopération qui permettent de mutualiser les coûts de recherche et de challenger l'inventivité. Ces projets portent en particulier sur :

- l'énergie/environnement : on a cité *Respire* sur la mise au point d'un module de puissance pour un véhicule à pile à combustible.

Le projet européen NICE porte sur de nouvelles technologies destinées aux moteurs à combustion interne. Le programme *SuperlightCar* a été lancé en 2005 et porte sur les matériaux légers (aciers à très haute résistance, alliages d'aluminium et de magnésium, matériaux composites renforcés), de la mise au point de nouvelles techniques de fabrication à la conception architecturale de caisse prenant en compte les nouvelles possibilités offertes par ces matériaux ;

- la sécurité : le projet *Trace* a pour objectif la mise en commun des bases de données accidentologiques de pays comme la France, l'Allemagne ou les Pays-Bas, afin d'améliorer la connaissance commune sur les causes qui provoquent les accidents ou favorisent les situations accidentogènes. « *Prevent* » a pour ambition la mise au point de nouveaux dispositifs susceptibles d'éviter les accidents : systèmes de précrash, de communication intervéhicules ou de communication véhicules – infrastructure ;
- les prestations (acoustique, climatisation, mobilité...) : Renault participe par exemple au projet *Mimosa* sur la modélisation des sources aéroacoustiques ou à *Silence*, dont l'objet est d'établir une cartographie des sources de bruit dans les zones urbaines. La recherche de l'excellence ne s'arrête pas à l'automobile seule.

## 2.5 Actions sociétales

Par son internationalisation croissante et le rôle de ses produits dans la société, l'influence qu'exerce Renault s'étend au-delà de son périmètre immédiat. Renault entretient ainsi des relations avec des parties prenantes très diverses : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales, associations, pouvoirs

publics. Deux principes guident ces relations : instaurer un dialogue véritable et promouvoir des comportements transparents et loyaux.

Renault est également engagé dans les grands débats sociétaux liés à l'automobile, comme la mobilité durable et la sécurité routière, ainsi que dans des actions en faveur de la société civile.

### 2.5.1 Les Codes de bonne conduite ♦

#### 2.5.1.1 Les référentiels internes

##### LE CODE DE DÉONTOLOGIE

Depuis 1998, Renault est doté d'un Code de déontologie qui précise l'ensemble des règles à appliquer vis-à-vis des parties prenantes, au sein du Groupe comme à l'extérieur de l'entreprise. Diffusé auprès d'une grande partie de l'encadrement ainsi qu'aux fournisseurs, ce Code leur permet de déterminer leur comportement par référence à des principes clairs, lorsqu'ils se trouvent dans des situations complexes ou inattendues.

Le Code de déontologie est complété par une Charte du contrôle et de l'audit interne diffusée aux cadres qui précise les conditions d'exercice de la délégation des responsables opérationnels.

Depuis 2000, un Comité de déontologie a été mis en place pour suivre l'application du Code de déontologie et son évolution au sein du Groupe, et pour définir la politique de communication en la matière. Un déontologue, interlocuteur privilégié du Comité, anime le dispositif en permanence. Le Comité de Déontologie s'est réuni en 2005 afin de diagnostiquer le climat éthique dans le Groupe et faire le point des actions ou initiatives de Renault dans le champ de sa responsabilité sociétale et environnementale.

Renault est également particulièrement attentif au respect par son personnel des procédures en matière d'opération sur titres. Des listes de détenteurs d'informations privilégiées sont strictement tenues et mises à jour.

De même, des procédures de contrôle interne sont en vigueur :

- à la Trésorerie et dans les Services Financiers pour lutter contre le blanchiment d'argent ou les mouvements de fonds directement ou indirectement liés au terrorisme ;
- à l'international pour lutter contre la corruption ;
- dans les réseaux commerciaux pour rendre transparents les indicateurs de gestion ;
- dans la relation avec les fournisseurs afin de prévenir les conflits d'intérêts et d'assurer que les fournisseurs de Renault se conformeront aux standards en matière de droits sociaux fondamentaux.

##### LA DÉCLARATION DES DROITS SOCIAUX FONDAMENTAUX

Le 12 octobre 2004, Louis Schweitzer, alors Président du groupe Renault, le Secrétaire général de la FIOM (Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie) et les organisations syndicales ont signé la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette déclaration s'inscrit dans la démarche de développement durable du Groupe et dans le cadre des textes internationaux auxquels il a souscrit. (cf. performances sociales chapitre 2.2.2 page 56).

#### 2.5.1.2 Les instruments de régulation internationaux ♦

Dans un but de transparence et de progrès, Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont l'objectif est de réguler les pratiques sociales, sociétales et environnementales des entreprises. Renault a ainsi adhéré officiellement au Pacte Mondial des Nations Unies en 2001. Renault souscrit également aux principes Directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique) ainsi qu'à la Déclaration de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) relative aux principes et droits fondamentaux au travail. Par ailleurs, Renault se conforme à la Global Reporting Initiative (GRI), qui vise à développer des indicateurs mondialement utilisables pour rendre meilleur compte de la performance économique, sociale et environnementale des entreprises cotées. (cf. tableau de correspondance page 260).

##### Pacte Mondial des Nations Unies

- Créé à l'initiative de M. Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial rassemble des grandes entreprises mondiales, les organismes des Nations Unies et des ONG, autour de dix principes de développement durable et responsable édictés par l'ONU (Organisation des Nations Unies). Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant ainsi à diffuser une fois par an un « Exemple » et une « Communication sur le progrès » en application des principes du Pacte Mondial. En 2005, Renault a publié un exemple sur « les Conditions de Travail ». Les Exemples et la

Communication sur le progrès sont publiés sur le site officiel du Pacte Mondial : [www.unglobalcompact.com](http://www.unglobalcompact.com).

- Renault est également membre du Forum des Amis du Pacte Mondial : relais en France du Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies à New York, il a été officialisé le 27 janvier 2004 par Kofi Annan et le Président de la République française, Jacques Chirac. L'objectif du Forum est

d'appuyer l'application des 10 principes du Pacte Mondial et d'élargir le réseau des entreprises signataires, de favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les signataires. Renault publie également ses « Exemples » et « Communication sur le progrès » sur le site du Forum : [www.pactemondial.org](http://www.pactemondial.org).

## 2.5.2 Renault et les parties prenantes ♦

Du fait de l'intensité des relations que le Groupe entretient avec son milieu (partenaires, fournisseurs, concessionnaires, clients, institutions), l'influence de Renault s'étend très au-delà de son périmètre de propriété. À proximité des grands sites, les relations avec les communautés locales sont très importantes. Avec d'autres parties prenantes, telles que des associations (ORSE, EpE, Comité 21...) ou organisations internationales (Global Compact de l'ONU, PNUE...), l'entreprise explore les implications de nouveaux liens et en tire progressivement les conséquences.

### 2.5.2.1 Les clients

La qualité est pour Renault une exigence constante. La satisfaction des clients passe par la qualité des produits mais aussi celle des services : l'accueil, le suivi des clients dans la vente et la qualité de la réparation dans l'après-vente. Dans ce but, Renault s'organise pour permettre à tous les niveaux la remontée de la voix du client et la mesure de sa satisfaction : ♦

- des enquêtes sont réalisées très régulièrement auprès des clients pour mesurer leur niveau de satisfaction vis-à-vis des produits et des services et leur perception de Renault en général ;
- un Service Relation Clientèle regroupant près de 200 personnes est à l'écoute permanente des besoins et attentes des clients afin de leur apporter la solution la plus appropriée ;
- le réseau Renault, qui est en relation directe avec les clients, joue enfin un rôle essentiel dans la remontée de la perception de la clientèle.

Les mesures réalisées pour mieux comprendre les besoins et demandes des clients alimentent la démarche de progrès continu engagée au sein de Renault. Les niveaux de satisfaction sont analysés et des actions sont mises en œuvre dès l'identification d'un axe de progrès. La certification ISO 9 000 de la Direction Commerciale France et du Réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client. ♦

Pour répondre aux demandes des clients et leur assurer une mobilité sans soucis, Renault garantit l'application de standards qualité stricts dans son réseau et met en œuvre un large éventail de services : Renault Minute et Renault Minute Carrosserie, Renault Assistance, ou encore Renault Rent.

L'animation de la politique de qualité Renault nécessite également des équipes soucieuses des souhaits des clients et convaincues de l'importance de leur satisfaction. Les concepts de qualité sont donc diffusés par des formations adaptées de tous les personnels concernés car la compétence des hommes et femmes de l'entreprise est au cœur de la performance qualité. ♦

En 2005, les actions engagées ont porté sur le suivi du client afin d'encore mieux le satisfaire et le fidéliser :

1. Refonte du programme de fidélisation des clients avec un suivi à chaque étape de la vie du véhicule ;
2. Mise en place du dossier client qui le met au centre de la démarche commerciale et facilite son suivi ;
3. Formation du corps de vente à la personnalisation du service pour faire du passage du client un moment privilégié et mise en œuvre du système de cotation AVES (*Alliance vehicle evaluation standard*) qui permet selon une méthode standard le contrôle qualité du véhicule à chaque étape de son parcours logistique ;
4. Actions d'amélioration de la satisfaction atelier avec la mise en place de l'ARES (Audit de la réparation dans le réseau Renault : 800 audits réalisés en 2005) et du code de la Réparation qui reprend les fondamentaux à respecter.

### 2.5.2.2 Les fournisseurs

Les fournisseurs sont des acteurs essentiels pour Renault.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur la recherche permanente de la performance. L'établissement de relations à long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, permet un dialogue permanent avec le fournisseur. Cette écoute mutuelle renforcée optimise la réponse du fournisseur aux attentes de Renault, favorise l'accès à sa meilleure technologie et la mise en place rapide d'actions correctives conjointes quand les problèmes surviennent.

Pour atteindre cet objectif, Renault sélectionne un panel restreint de partenaires selon une grille de critères prédéfinis :

- le respect mutuel des engagements pris sur des objectifs économiques, techniques, qualité et logistiques qui font l'objet de revues de performance régulières ;
- dans un souci d'amélioration permanente de la performance des fournisseurs, Renault a aussi développé des outils structurés pour renforcer les processus. Cela a permis de réduire les risques de non-qualité des produits, sécuriser les approvisionnements, renforcer l'implication des fournisseurs vis-à-vis des consommateurs et d'instaurer un climat plus serein. Les fournisseurs sont par exemple immédiatement associés au processus d'analyse des causes de pannes lors du retour par le réseau des pièces en garantie ;

- depuis quelques années, les critères des conditions de travail (protection, sécurité, utilisation des produits chimiques, etc.) et environnementaux (déchets, prévention des risques, stockage, etc.) ont été mis en œuvre pour les fournisseurs d'installations et de prestations sur site. La politique conditions de travail Groupe intègre une préoccupation sur la sécurité et les conditions de travail du personnel, des fournisseurs et des sous-traitants ; ◆
- l'écoconception et le management sur le cycle de vie associent les fournisseurs de composants et de matériaux. Des progrès techniques visant à améliorer les performances écologiques des produits – en termes de substances et de recyclage notamment – commencent à être proposés de leur propre initiative. ◆

En prolongement de sa propre action en matière de développement durable, Renault a demandé en 2003 et 2004 à ses principaux fournisseurs de s'engager formellement sur le respect des valeurs du Pacte Mondial des Nations Unies et de la Déclaration sur les Droits Sociaux Fondamentaux de Renault. Depuis 2005, des critères sociaux et environnementaux sont progressivement introduits dans les processus d'homologation, de choix des fournisseurs et dans les revues de performance. Parallèlement, des outils ont été créés pour aider les acheteurs et qualitatifs à évaluer les sites de fabrication des fournisseurs lors des visites sur site, tant dans les domaines environnement que conditions de travail. Ces premiers résultats sont le fruit du déploiement du Plan d'action développement durable qui avait été validé en novembre 2004 par le Comité de direction Achats. ◆

### 2.5.2.3 Les associations ◆

À TITRE D'EXEMPLE, RENAULT EST ADHÉRENT À :

#### Au niveau français

- Airparif : association para-étatique chargée de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions. Elle est composée de représentants de l'État français, de représentants des industries, de collectivités territoriales de la Région Île-de-France et d'associations agréées de protection de l'environnement ;

- Comité 21 : association pluricollèges créée en 1995 dans le but de suivre les engagements pris par les États au sommet de Rio. En 2005, le Comité 21 a célébré sa dixième année ; à cette occasion, Renault a fait part de son engagement de ne travailler directement qu'avec des fournisseurs qui s'engagent à respecter les trois critères suivants : refus du travail des enfants, refus du travail forcé et respect de la prévention des risques professionnels ;
- Entreprise pour l'Environnement (EpE) : organisme de réflexion et de dialogue sur les thèmes environnementaux et de développement durable. En 2005, EpE a lancé son premier prix étudiant développement durable. Renault parraine ce prix avec Arcelor et Gaz de France ;
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) : association réunissant entreprises, syndicats, investisseurs, cabinets d'audit et ONG. Lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de développement durable. Renault participe activement aux groupes de travail de l'ORSE et a notamment pris part aux réflexions du Groupe sur les partenariats entre entreprises et ONG qui a donné lieu à la publication d'un rapport de l'ORSE en 2005.

#### Au niveau européen

- *European Roundtable of Industrialists* (ERT) : forum réunissant 45 leaders industriels européens dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux nationaux et européen. Renault est dans la plupart des groupes de travail d'ERT.

#### Au niveau international

- *World Economic Forum* : Le WEF est une organisation internationale indépendante créée en 1971 et basée à Genève. Son but est l'amélioration des conditions économiques et sociales mondiales. Il est composé d'entreprises et travaille en collaboration avec des universitaires, des gouvernements, des représentants des religions, des ONG et des artistes.  
En 2005, Renault a participé à la rencontre annuelle « Global Corporate Citizenship » du WEF ainsi qu'à un meeting international sur les coopérations entre entreprises et fondations.

## 2.5.3 Renault architecte de la mobilité durable ◆

### 2.5.3.1 Les enjeux de la mobilité durable

La mobilité durable a pour objectif de concilier, d'une part, les besoins de déplacement autonome des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.

Pour atteindre cet objectif, les efforts des politiques et de l'industrie doivent être fédérés en encourageant des démarches nationales et régionales dans le cadre de stratégies définies.

### 2.5.3.2 La politique de Renault en matière de mobilité durable

Pour aller vers une mobilité durable, les principes de la politique transports de Renault sont :

- l'adhésion au concept du développement durable à savoir la cohérence entre le court et le long terme ;
- la poursuite du progrès dans la réduction des nuisances produites par l'automobile avec la mesure permanente du rapport coût/efficacité des mesures projetées ;

- le développement de services innovants de mobilité ;
- l'utilisation rationnelle et efficace des infrastructures par les services télématiques ;
- l'implication proactive du réseau d'experts Renault dans le débat citoyen sur la mobilité durable ;
- une attention particulière au rapport de l'automobile à la ville et au nécessaire équilibre d'usage entre transport individuel et transport en commun ;
- la maîtrise de la mobilité : à l'exemple du Plan de déplacement des salariés du nouveau centre tertiaire Équinove au Plessis-Robinson et celui du Technocentre de Guyancourt ;
- un réseau d'experts appartenant aux différentes directions de l'entreprise, animé par un Comité de transports et mobilité, qui contribuent au débat citoyen et à la réalisation de projets, tant dans l'entreprise qu'à l'extérieur.

Pour soutenir concrètement ces principes, Renault lance ou s'associe à des actions pour faire progresser la mobilité durable, tant en France qu'au niveau européen ou international.

### 2.5.3.3 Les actions nationales de Renault pour la mobilité durable

Renault s'est associé à l'opérateur suisse Mobility Car Sharing<sup>10</sup>, leader européen de l'autopartage pour répondre à l'appel à projet lancé par Nantes Métropole en 2005. Ce projet vise à créer un partenariat pour le lancement et la gestion d'un service d'autopartage à Nantes en 2006. Renault propose une organisation mêlant partenaires privés et publics avec un rythme de croissance et un développement national permettant au service d'atteindre un seuil de rentabilité. Renault a participé à la définition du service et mis au point un protocole d'ajustement de l'offre à la demande, de complémentarité entre car-sharing et location courte durée, et a marqué son engagement dans un portage du risque pour la phase de croissance du service. Le choix final de Nantes Métropole sur le consortium retenu sera connu en 2006.

Renault à travers l'expertise du Groupe Transport & Mobilité est perçu comme acteur de référence pour la recherche de solutions de gestion de services automobiles innovantes, fondées sur la rationalisation et l'optimisation de l'utilisation de l'automobile en milieu urbain dense, positionnant celle-ci comme une composante complémentaire de la panoplie d'offres de transports publics et de circulations douces.

Renault est impliqué depuis 2004 dans les réflexions pilotées par la Ville de Paris sur la mise en place d'une Agence Locale de Mobilité sur la ZAC Paris Rive Gauche, conçue comme un « point services mobilité » dans le cadre d'un projet de quartier vivant et « exemplaire ». En 2005, la participation de Renault a permis de faire émerger plusieurs projets susceptibles d'intéresser les entreprises et les salariés de la zone (services de voitures partagées, sensibilisation à la conduite sûre et écologique, mutualisation de flottes d'entreprises, prêt de véhicules aux salariés, etc.). L'objectif est d'anticiper les nouvelles formes de demande de mobilité des habitants de ce quartier en devenir – 60 000 emplois, 30 000 étudiants

et 15 000 habitants – en les orientant vers des solutions durables, à l'horizon 2015.

En 2004, Renault a achevé l'étude menée avec le GIE EMIF (RATP/CCIP), concernant le Plan de déplacements des salariés du centre tertiaire du Plessis-Robinson qui regroupe à fin 2005 de l'ordre de 2 800 personnes. Cette étude a permis de recenser les besoins en déplacement des collaborateurs du site et les solutions de transport déjà existantes ou à renforcer. D'autres solutions ont été mises en place avec la RATP en 2005 telles que le regroupement d'abris de bus, ou encore la mise en service de deux navettes au départ de la gare de Versailles Chantiers et du métro Pont de Sèvres, trois services matin et soir pour chaque destination pour un effectif total de 370 personnes. En juin 2004, le serveur Intranet de covoiturage a intégré Équinove dans les destinations d'inscription. Toutes ces actions ont permis d'arriver, à ce jour, à une part de marché des transports en commun de l'ordre de 25 %, proche des résultats du Technocentre (30 % pour les TC et 10 % pour le covoiturage).

Renault est également impliqué dans le PREDIT 3. Il s'agit d'un programme de recherche, d'expérimentation et d'innovation dans les transports terrestres, initié et conduit par les ministères chargés de la recherche, des transports, de l'environnement et de l'industrie, l'ADEME et l'ANVAR. Ce programme vise à favoriser l'émergence de systèmes de transport économiquement et socialement plus efficaces, plus sûrs, plus économes en énergie, et finalement mieux respectueux de l'homme et de l'environnement.

En 2005, Renault a participé aux Comités de suivi des projets engagés par le Groupe 2 (service de mobilité), concernant les véhicules en temps partagé. Renault suit particulièrement les recherches portant sur la viabilité économique et juridique des services, afin de préparer une phase expérimentale de ce type de service.

Enfin, Renault accorde des conditions particulières aux exploitants de services de voiture partagée, à Paris (Caisse Commune) et à Strasbourg (Auto'trement).

### 2.5.3.4 Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable

Renault a participé à un projet international sur la mobilité durable, à l'horizon 2030. Douze entreprises américaines, japonaises et européennes appartenant à l'industrie automobile et à l'industrie pétrolière ont lancé, dans le cadre du *World Business Council for Sustainable Development*<sup>11</sup>, une vaste étude sur ce que devrait être la mobilité en 2030 et comment y arriver.

Une mobilité durable doit concilier, d'une part, les besoins de déplacements autonomes des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.

Le but du projet « Mobilité 2030 » est de développer une vision de la mobilité durable tenant compte de différents impératifs et proposant des solutions acceptables au regard de l'emploi et de l'environnement d'une part, par les consommateurs et la société dans son ensemble

10. Mobility Car Sharing compte 60 000 membres et gère 1 800 véhicules répartis dans 1 000 stations de 400 villes suisses. L'opérateur possède près de 60 % de véhicules Renault dans son parc.

11. Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) : [www.wbcd.org](http://www.wbcd.org), regroupe 150 sociétés internationales, venant de 30 pays et 20 secteurs industriels majeurs, engagées dans la mise en œuvre du développement durable dans ses trois dimensions : protection de l'environnement, équité sociale et prospérité économique. Ses travaux portent notamment sur l'efficacité, l'innovation et la responsabilité sociale au sein des entreprises.

d'autre part, en promouvant des actions concrètes à l'aide d'un réseau de soutien dans les pays développés comme en développement. Ce projet est particulièrement innovant car il est global, prend en compte les trois piliers du développement durable, englobe toutes les formes de mobilité et de transport, est mené par l'industrie et s'organise autour de *stakeholder dialog* dans le monde.

Après une étude Mobilité 2001 faisant l'état des lieux, le rapport final Mobilité 2030 a été publié en juillet 2004. Les entreprises ont ensuite entamé une réflexion sur un Plan d'actions dans les pays en voie de développement dans le cadre de la sécurité routière. Ce pas supplémentaire s'est traduit par la création du GRSI (*Global Road Safety Partnership*) – cf. *infra*.

En 2005, Renault a entamé dans la lignée de Mobilité 2030 un chantier de réflexion prospective sur les enjeux de la place et du rôle de l'automobile dans l'évolution des mégapoles de Chine, Inde et Brésil. Les phénomènes d'urbanisation et de métropolisation, fulgurants et universels, accompagnent la croissance de la population mondiale dont 95 % concernent les pays émergents jusqu'en 2030. Dans le monde chaque mois, les villes accueillent plus de 5 millions de nouveaux citoyens.

La croissance urbaine et l'essor de l'automobile sont intimement liés. Il s'agit d'identifier les conditions favorables et mesures d'accompagnement du développement de la motorisation. Cette démarche est également l'occasion de faire participer des étudiants issus de ces pays, et ayant suivi les enseignements du « Master Transport et développement durable » mis en place par la Fondation Renault – cf. *infra*.

La construction et le développement d'un réseau international d'experts sur le thème de la mobilité durable s'appuient sur des rencontres et des échanges avec des laboratoires de recherche chinois de Beijing et des équipes des universités de Tongji et Jiao Tong à Shanghai.

## 2.5.4 Renault et la sécurité routière ♦

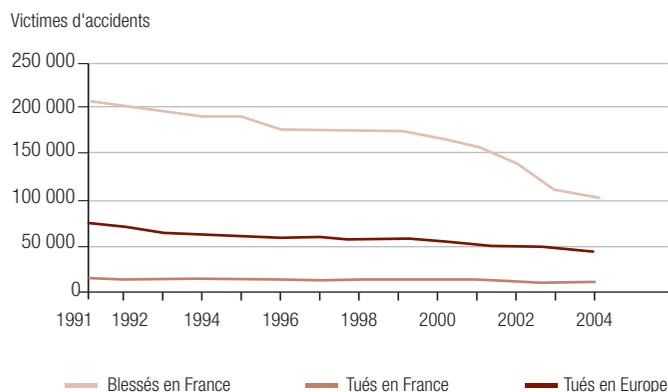
Renault se considère comme un partenaire des pouvoirs publics partout dans le monde et veut être un partenaire actif pour améliorer la sécurité routière.

### 2.5.4.1 Les enjeux de la sécurité routière

La Sécurité Routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. On déplore chaque année 1,2 million de tués sur les routes du monde et environ 50 millions de blessés. Si les tendances actuelles se confirment, le nombre annuel des décès et des incapacités dus aux accidents de la route pourrait augmenter d'ici 2020 de plus de 60 %, ce qui les placerait alors en troisième position dans la liste OMS des 10 principales causes de morbidité et de traumatismes dans le monde, alors qu'ils n'étaient qu'en neuvième position en 1990.

#### ÉVOLUTION 1991-2004 DES TUÉS EN EUROPE DES 25 \* ET DES TUÉS ET BLESSÉS EN FRANCE

\* Sans la Belgique.



### 2.5.4.2 La politique de Renault en matière de sécurité routière ♦

Renault a une approche globale de la sécurité routière qui place l'homme au cœur de la conception de ses véhicules et se fonde sur la connaissance scientifique des faits : l'accidentologie.

Conscient de l'enjeu de la sécurité routière, Renault a créé en mars 2004 une Direction de la politique sécurité routière du groupe Renault, dirigée par le docteur Jean-Yves Le Coz, qui dirigeait auparavant le LAB, Laboratoire d'Accidentologie de Biomécanique et d'étude du comportement humain, développé par les deux constructeurs français, Renault et PSA Peugeot Citroën.

Renault dispose grâce au LAB d'une banque de données d'accidentologie unique au monde par sa richesse, qui permet de reconstituer des collisions à partir de cas observés afin de s'attaquer à leurs causes et de réduire leurs effets. Cette expertise place Renault à l'avant-garde de la sécurité automobile, comme en témoigne la signature publicitaire « Renault, la référence sécurité ». Elle fait écho à l'engagement pris par Renault en octobre 2004, de respecter la recommandation sur le développement durable du Bureau de Vérification de la Publicité.

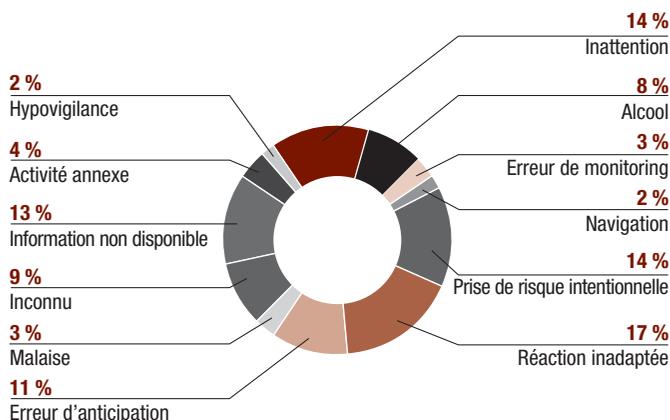
Par ailleurs, Renault est favorable à toutes les actions et à tous les équipements qui permettent aux conducteurs d'avoir une conduite raisonnée et apaisée, notamment par le port de la ceinture de sécurité, l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général.

Le constructeur participe de façon active aux instances de travail sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale.

La survenance des accidents corporels résulte dans 80 % des cas de la défaillance du conducteur.

**RÉPARTITION DES FACTEURS DE DÉFAILLANCE**

Il peut y avoir plusieurs défaillances par accident



% des mécanismes de défaillances fonctionnelles (et non pas des accidents).

**2.5.4.3 Les actions de Renault en faveur de la sécurité routière ♦**

**PRÉVENIR**

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à responsabiliser les conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger. Renault met ainsi à leur disposition des équipements leur permettant de s'autoresponsabiliser : le régulateur-limiteur de vitesse apporte un surcroît de confort et de sécurité en permettant au conducteur de ne pas dépasser la vitesse qu'il s'est fixée. La gamme des véhicules Renault est actuellement la plus équipée d'Europe, voire du monde, en dispositif de limiteur/régulateur de vitesse et ceci tant en option qu'en série selon les versions, de la Modus à la Vel Satis. L'alarme visuelle et sonore de non-port de ceinture est un équipement incitatif essentiel, car 20 % de vies pourraient être sauvées chaque année en Europe, si tout le monde portait sa ceinture. Elle équipe toute la gamme Renault.

50 % des accidents sont dus à un défaut de perception. La prévention repose aussi sur de bonnes informations, et le système de surveillance de la pression des pneumatiques y participe. En effet, 6 % des accidents mortels sur autoroute sont liés à un éclatement des pneumatiques ; c'est pourquoi Renault équipe une bonne partie de sa gamme de ce système. La prévention dépend également d'une meilleure appréhension de l'environnement : c'est le cas avec les phares au xénon. Anticiper les risques, c'est enfin permettre au conducteur de se concentrer sur sa tâche principale en l'assistant dans l'accomplissement de tâches annexes. L'allumage automatique des feux et essuie-glaces concourt à cette assistance.

**Le Projet LAVIA : limiteur s'adaptant à la vitesse autorisée**

Grâce aux nouvelles technologies (GPS), le système LAVIA permet de fixer automatiquement la vitesse limite à la hauteur de la vitesse réglementaire.

Les objectifs du projet LAVIA visent à :

- tester l'acceptabilité du système par les utilisateurs, notamment en situations contraignantes ;
- évaluer les changements de comportement individuel, et notamment mesurer les réductions de vitesse induites ou les écarts par rapport à la vitesse limite ;
- mesurer l'efficacité en termes de risque individuel et détecter les éventuels effets pervers telle que la perte de vigilance ;
- évaluer, par simulation, les impacts collectifs globaux sur la sécurité.

La phase d'évaluation s'est faite en 2005 sur une flotte de vingt véhicules (10 Laguna et 10 Peugeot 307) auprès d'une centaine de conducteurs.

Au-delà des deux constructeurs, Renault et PSA, plusieurs services techniques et établissements publics de recherche sous la tutelle du Ministère des transports sont associés au projet : LCPC, INRETS, LVIC, LPC, DERA, CETE, DREIF et LROP.

**CORRIGER**

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Ils constituent la base de l'évitement de l'accident. Il existe néanmoins des situations où l'apport de la technologie est nécessaire pour compenser les erreurs de conduite dans la mesure du possible. C'est l'objectif des aides à la conduite. Elles interviennent dans des conditions difficiles ou d'urgence, mais sans se substituer complètement au conducteur.

L'ABS est un système qui évite le blocage des roues lors d'un freinage d'urgence. Il permet ainsi de conserver le pouvoir directionnel du véhicule. L'EBV est un module complémentaire implanté dans l'ABS. Il gère en permanence la répartition de freinage entre les roues avant et les roues arrière. L'Assistance au Freinage d'Urgence permet au conducteur d'exploiter toute la puissance du système de freinage en maintenant la pression maximale sur la pédale de frein jusqu'à l'arrêt du véhicule. Enfin, le contrôle dynamique de conduite ESP aide le conducteur à conserver la maîtrise de sa trajectoire en cas de dérive du véhicule lors d'une manœuvre urgente.

Déjà disponible en série ou option sur une bonne partie de sa gamme en 2005, Renault ambitionne d'étendre ces équipements au plus grand nombre de modèles.

**PROTÉGER**

Le principe de « Sécurité pour Tous », axe fondamental de la stratégie de sécurité de Renault, vise à protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, de leur âge, de leur morphologie et de leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).

Il se concrétise par la mise en place dans les véhicules d'équipements dédiés et souvent innovants que Renault propose la plupart du temps en série et quel que soit le niveau de gamme.

En 2005, Renault est à nouveau récompensé : classement 5 étoiles pour la Clio III, qui se distingue également par la note maximale de 4 étoiles en protection enfants. Renault est aujourd'hui le seul constructeur à proposer huit modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests EuroNCap et a ainsi la gamme la plus sûre du marché européen. ♦

## SENSIBILISER

Le 5 juin 2003, Louis Schweitzer a signé avec le Ministre français des transports une Charte de partenariat sécurité routière, confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière.

Renault a également initié, au cours de l'année 2005, une série d'actions en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe dans ses sites français et étrangers, dans le réseau commercial, auprès du grand public et auprès des enfants et des jeunes.

### Actions auprès des salariés du Groupe

Ce même jour, le 5 juin 2003, le Secrétaire général de Renault a signé une charte avec le Délégué Interministériel et le Directeur de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie Travailleurs Salariés, confirmant l'engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier.

Dans ce cadre, Renault a déployé différentes actions au niveau du Groupe. L'entreprise a diffusé la Charte du Conducteur Renault à l'ensemble du personnel du Groupe accompagnée d'un mot du Président en vue d'inciter l'ensemble des collaborateurs du Groupe à devenir des ambassadeurs de la sécurité routière.

Pour suivre l'évolution des accidents de circulation au sein de l'entreprise, le détail des actions menées par Renault en 2005, ainsi que les objectifs 2006, se reporter à la page 64 du chapitre « Les conditions de vie au travail ».

### Actions auprès du réseau commercial

Le thème de la sécurité routière est largement abordé dans les médias du réseau (Synchro, Renault TV, réunions de déploiement...). À l'occasion du lancement de Clio III, la communication dans le réseau a été largement axée autour du thème de la sécurité des véhicules.

### Actions auprès du grand public

Après la publication en 2004 du livre « Lignes de conduite, Renault et la sécurité routière », diffusé en 145 000 exemplaires et en sept langues, Renault a fait valoir sa politique sécurité routière auprès du public via la newsletter d'octobre 2005 du GRSP (*Global Road Safety Partnership*).

### Actions de sensibilisation des enfants et des jeunes : programme international « Sécurité pour Tous »

Parce que le comportement humain est un facteur présent dans près de 80 % des accidents de la route et que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour Tous ».

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser sept millions de jeunes. Il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. Avec 280 000 kits pédagogiques distribués, il est, à ce jour, déployé dans 19 pays. À la rentrée scolaire 2005 le programme s'étend, pour la première fois, hors Europe à la Corée du Sud, au Maroc et au Mexique.

### Un exemple : le programme « Seguridad vial para todos » au Mexique

Le programme a été lancé au Mexique à la rentrée 2005 dans les écoles primaires (7-11 ans) avec l'action *Muévete seguro* (« Bouge en sécurité »).

Pour cette première année, 300 groupes scolaires se sont inscrits à l'opération. Renault Mexico est la première entreprise automobile à lancer ce type de programme dans le pays. Un protocole a été signé entre Renault Mexico et les Ministères mexicains de l'Éducation publique, de la Sécurité publique et des Transports.

Le site Internet : [www.seguridadvialparatodos.com.mx](http://www.seguridadvialparatodos.com.mx) présente en détails l'action de Renault Mexico et propose des jeux pour les enfants et des conseils pour les parents.

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière, dans les 19 pays participants, sont relayées sur le site Internet bilingue : [www.securite-pour-tous.com/](http://www.securite-pour-tous.com/) [www.safety-for-all.com](http://www.safety-for-all.com).

## 2.5.4.4 Le défi sécurité routière à l'international

### E-SAFETY, L'AMBITION EUROPÉENNE

La Commission européenne s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010.

Elle a lancé le Forum e-Safety, qui réunit des partenaires publics et privés et dont le but est d'accélérer le développement, le déploiement et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications, afin d'accroître la sécurité routière en Europe.

Aujourd'hui, le Forum eSafety est organisé autour de 10 Groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un Comité de pilotage dont Renault fait partie.

Le Groupe de travail « appel d'urgence » est la priorité n° 1 pour l'industrie et les pouvoirs publics européens. Son but est de définir une stratégie intégrée pour un service d'appel d'urgence paneuropéen. Les experts de Renault se sont investis dans les différents groupes de travail avec une mention particulière pour les groupes « Appel d'urgence », « Interaction homme machine » et « Information trafic temps réel ».

### GRSP – GRSI ♦

En 2004, Renault a intégré le GRSI (*Global Road Safety Initiative*), qui constitue le Plan d'action sécurité routière des entreprises membres du projet Mobilité 2030 du WBCSD. De ce fait, Renault a rejoint en 2005 le GRSP (*Global Road Safety Partnership*). Ces initiatives ouvrent la voie à une extension de sensibilisation dans les pays émergents.

Créé par la Banque Mondiale en 1999, le GRSP est hébergé par le CICR (Comité International de la Croix Rouge) à Genève. Il regroupe des entreprises, institutions internationales, organismes gouvernementaux et associations. Son objet est de promouvoir les politiques en faveur de la sécurité routière dans les pays en développement grâce à la réalisation d'actions pilotes.

Le GRSI est une initiative d'ampleur significative : son but est de développer des actions de sécurité routière en accord avec les Pouvoirs Publics de pays émergents. Trois actions sont envisagées dans un premier temps : édition de guides de bonnes pratiques, ouverture de centres régionaux pour formation et transfert de connaissance, aides financières à des actions locales pour accélérer et faciliter la mise en place de mesures efficaces en faveur de la sécurité routière.

En 2005, des actions ont été développées en Thaïlande avec succès. Elles serviront de base à de prochaines actions en Chine. D'autres propositions sont à l'étude pour le développement d'actions au Brésil, notamment dans l'État de Sao Paulo.

## 2.5.5 Contribution à la société civile

### 2.5.5.1 L'environnement socio-économique

#### L'ENGAGEMENT DE RENAULT DANS LA FORMATION DES JEUNES FAIBLEMENT QUALIFIÉS ♦

Depuis plusieurs années, Renault s'est engagé dans la formation des jeunes sans qualification. Le 24 mars 2005, Renault et le Ministère français de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale ont renouvelé pour la quatrième fois consécutive leur accord cadre de 1992 en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes. Cet accord permettra à 600 jeunes sans qualification de bénéficier d'une formation diplômante. Le parcours comprend un stage de trois à quatre mois en milieu industriel, suivi d'un contrat en alternance de 19 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 « Conduite de système industriel ».

Plus de 2 000 jeunes ont déjà bénéficié de ce dispositif (dont un quart sont des femmes), 80 % ont obtenu leur diplôme et 70 % ont trouvé un emploi. Mis en œuvre dans six usines du Groupe en France (Douai, Le Mans, Flins, Cléon, Sandouville et Dieppe), il a été élargi aux bassins d'emploi de ces usines, avec l'aide des institutions locales.

#### L'ACTION EN FAVEUR DES PERSONNES HANDICAPÉES ♦

Renault s'implique dans de multiples actions locales en faveur de personnes désavantagées. Ainsi, poursuivant l'action engagée depuis cinquante ans en faveur des personnes handicapées, Renault publie le guide des handicapés « En route » (disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur [www.renault.fr/handiservices](http://www.renault.fr/handiservices)), premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile. Il met également en ligne sur le site [www.renault.fr](http://www.renault.fr) une rubrique d'accès aux informations utiles, *Handi-Services* (rubrique *Handi-Services* sur [www.renault.fr/handiservices](http://www.renault.fr/handiservices)).

Par ailleurs, Renault est depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais *Motability* d'aide à la mobilité des personnes handicapées.

Enfin, un logiciel d'aide au choix a été développé et mis à disposition des concessionnaires/revendeurs pour leur permettre de mieux répondre aux besoins des personnes handicapées et donner, à ces dernières, de plus larges possibilités de choix de véhicules et d'équipements adaptés.

L'entreprise agit également en faveur de l'insertion dans la vie active des personnes handicapées en facilitant leur vie quotidienne, tant professionnelle que personnelle.

Renault s.a.s. poursuit une politique volontaire en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées : un accord collectif a été signé, en ce sens, pour une période de trois ans. Dans cet accord, Renault prévoit, dans les flux d'embauche des secteurs de l'ingénierie, du tertiaire et du commerce, au moins 2 % de personnes handicapées dans les établissements n'atteignant pas le taux légal (6 %).

Pour prendre connaissance des actions menées par Renault en 2005, ainsi que les objectifs 2006, se reporter à la page 64 du chapitre « Les conditions de vie au travail ».

#### LA CRÉATION D'ENTREPRISE PAR LES SALARIÉS

Dès 1984, Renault a instauré, avec Cap Entreprendre, un dispositif destiné à favoriser la création d'entreprise par ses salariés. En 2004, une enquête a été réalisée pour mesurer l'évolution du taux de réussite de ces entreprises. Ce taux est proche des 82 % de réussite sur les cinq derniers exercices.

En 2005, Renault a accompagné la création de 40 entreprises en France (40 entreprises en 2004, 37 en 2003, 42 en 2002, 52 en 2001).

En 2006, Renault prévoit d'accompagner la création de 40 autres entreprises en France.

### 2.5.5.2 L'aide à l'éducation et à la culture

Dans de nombreux pays, plutôt que de fournir de simples contributions financières, Renault mène des actions en faveur de l'éducation et de la culture en cherchant à donner l'aspect le plus pratique possible à ses interventions.

#### LE PROGRAMME « VALUED CITIZENS » EN AFRIQUE DU SUD ♦

L'exemple le plus frappant à cet égard est celui du programme *Valued Citizens* en Afrique du Sud dont Renault est devenu en 2003 le principal partenaire. Ce programme a pour objectif d'aiguiser la conscience civique des élèves et impliquer les éducateurs en les engageant à mettre en œuvre les valeurs démocratiques dans leur classe.

Les principes du programme *Valued Citizen* sont à la fois simples et ambitieux : créer un environnement éducatif favorisant le respect mutuel et le sens des responsabilités pour prévenir la montée de la violence et de la criminalité. Le programme offre aussi des opportunités d'emploi comme médiateurs à des jeunes au chômage.

En 2005 le programme a touché 76 000 élèves répartis dans 807 écoles primaires et 14 collèges dans les provinces du Gauteng et du Free State. Renault maintient sa volonté de soutenir et de participer au développement de cette initiative dont 243 000 élèves et 1800 enseignants ont bénéficié depuis sa création.

### LA FONDATION RENAULT : RENCONTRE DE CULTURES

La Fondation Renault soutient des talents et les aide à évoluer dans un milieu multiculturel.

Inscrite dans la stratégie d'ouverture à l'international du Groupe, la Fondation Renault, créée en 2001, a pour mission d'encourager les échanges entre la France, l'Europe et les pays du monde où Renault est fortement implanté : le Japon, le Brésil, la Corée, l'Iran, la Russie... La Fondation Renault concentre son action sur la formation à la culture française et européenne d'étudiants étrangers de haut niveau, appelés à jouer un rôle dans des entreprises internationales. Ils construisent un réseau de relations professionnelles à travers le monde, et entretiennent ainsi entre eux des liens privilégiés.

La Fondation Renault favorise la connaissance et la diffusion pédagogique en soutenant trois programmes de formation de 12 à 17 mois :

- le MBA Dauphine-Sorbonne-Renault construit, en 2002, en partenariat avec l'Université de Paris-Dauphine et l'IAE de Paris1 Panthéon-Sorbonne, est un diplôme de management international délivré sous le double sceau de ces deux universités françaises ;
- le Master ParisTech Fondation Renault « Transport et développement durable » est un Diplôme National de Master délivré par ParisTech sous le triple sceau de l'École des Ponts, de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris. Créé en 2004 par ParisTech et la Fondation Renault, ce diplôme réunit, pour la première fois, des enseignants chercheurs dans les domaines du transport d'une part et du développement durable d'autre part et leur permet de confronter leurs points de vue apparemment opposés sur cette thématique mondiale ;
- le Cycle Majors Renault, qui débutera en 2006, propose à des étudiants diplômés de troisième cycle d'une université japonaise de suivre une année d'études niveau Master, en France dans les établissements d'enseignement supérieur français partenaires : l'Université de Paris1 Panthéon-Sorbonne, pour les Sciences Sociales, Économiques et Politiques, et pour les Sciences de l'ingénieur : Polytechnique, Telecom, INA-PG, ENSCP, ESPCI.

Ces programmes et le séjour à Paris des étudiants sont entièrement financés par la Fondation Renault qui aura, en 2006, contribué à la formation de plus de 270 étudiants, majoritairement japonais.

### 2.5.5.3 Les actions de mécénat ♦

Renault participe à plusieurs actions de mécénat dont le but concourt toujours soit à un soutien des personnes et des populations, soit à des actions à caractère culturel ou éthique. En 2005, le montant des sommes versées par Renault au titre de ces actions a été de 4,41 millions d'euros, dont 3 millions d'euros pour la Fondation Renault. ♦

## DANS LE DOMAINE HUMANITAIRE

### Bilan des dons aux victimes du tsunami de décembre 2004

En février 2005, Renault a apporté un million d'euros aux victimes du tsunami. Un an après, il est intéressant de faire le point sur ce qu'est devenu ce don.

Quarante véhicules, des Kangoo Kombi fabriqués en Malaisie, ont été livrés à la Croix Rouge, par l'intermédiaire des concessionnaires Renault locaux, en Indonésie, en Thaïlande, au Sri Lanka et en Malaisie.

660 000 euros ont été par ailleurs répartis entre trois ONG :

- Care France a consacré la totalité des 220 000 euros à un programme de réhabilitation de l'activité de pêche au Sri Lanka. Renault est le principal mécène de ce programme d'un budget de 1,2 million d'euros, prévu pour deux ans ;
- l'UNICEF a affecté cette somme à un programme de réhabilitation et de reconstruction de 17 écoles dans six districts du Sri Lanka, ainsi qu'à la construction de salles de cours temporaires au sein des camps ;
- enfin, en ce qui concerne la Croix Rouge, le don de Renault est dédié à un programme de reconstruction de maisons dans l'Atoll de Laamu aux Maldives.

### Construction d'un orphelinat en Roumanie

À la suite des inondations qui ont affecté la Roumanie en 2005, Dacia, filiale roumaine du groupe Renault, a décidé de soutenir le projet de construction d'un orphelinat à Brasov, particulièrement touchée par les inondations. 175 000 euros ont ainsi été versés en 2005 à la fondation SERA ROMANIA, soutenue par l'ONG CARE. Mené en partenariat avec le Conseil départemental de Brasov, le programme doit permettre à 45 enfants roumains âgés de trois à huit ans, d'être logés dans de bonnes conditions et de leur offrir un suivi éducatif, médical et social. L'inauguration de l'orphelinat a eu lieu en janvier 2006.

### L'action humanitaire de REAGROUP

REAGROUP France, filiale de distribution de Renault, a décidé, après accord avec les organisations syndicales, de prélever 2 % de l'intéressement financier attribué aux salariés afin de constituer un fond destiné à l'aide humanitaire et sociale – l'entreprise abonde du même montant et l'ensemble du fond étant plafonné à 140 000 euros –. Ainsi, ces sommes ont été consacrées en 2005 au financement de multiples projets humanitaires, permettant notamment :

- à l'association Rêve d'enfance, gérée par des étudiants d'HEC, d'emmener des enfants malades du cancer faire une croisière en voilier ;
- à l'association « Tous en Chemin », créée par des salariés, d'acheter du matériel d'entretien des fauteuils roulants électriques ;
- à une association brestoise de financer la construction d'une pompe à eau solaire au Burkina Faso ;
- en partenariat avec « Aide et Action » et « Enfants du Mékong », de parrainer 15 enfants d'Asie et d'Afrique afin qu'ils puissent être scolarisés jusqu'au terme de leurs études primaires ;

- en partenariat avec « Planète Urgence », à 10 salariés de Renault, de former des mécaniciens au Mali dans le cadre de congés solidaires, d'apporter une aide d'urgence alimentaire en zone touareg à 800 personnes et de créer un dispensaire au Sénégal.

### DANS LES DOMAINES SOCIAL ET ÉTHIQUE

Fondation Georges Besse : créée en 1987 à l'initiative de Renault et en partenariat avec des grandes entreprises françaises, elle a pour vocation d'aider des jeunes brillants, mais empêchés financièrement, à développer leur potentiel intellectuel et humain.

Fondation Marcel Bleustein Blanchet : elle attribue chaque année 20 à 30 bourses à des jeunes porteurs de projets dans tous les domaines : art, technique, communication, sciences.

Fondation de la deuxième chance : créée en 1998, elle a pour objet de soutenir des personnes âgées de 18 à 55 ans confrontées à des difficultés scolaires, universitaires ou professionnelles, en leur offrant les moyens humains, techniques et financiers de les surmonter.

Transparence internationale France : formée en 1993 par quelques chefs d'entreprise et décideurs de diverses nationalités. Les membres de cette association s'engagent à ne commettre aucun acte de corruption et à mettre en œuvre des mesures concrètes destinées à la décourager.

## 2.6 Tableau des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux ◆

2

### 2.6.1 Objectifs sociaux

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIAUX			
	Date de la prise d'objectif	Échéances	Situation à fin 2005
<b>POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES</b>			
Intégrer les différents aspects de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux dans les référentiels « management » et « fournisseurs » de Renault	2004	2006	Accord signé en 2004. Enquêtes spécifiques en 2004 et 2005
Mesurer à l'international la perception du personnel sur les divers aspects de la politique Ressources Humaines	2000	-	une enquête réalisée
<b>RENFORCER LA COMPÉTITIVITÉ DU GROUPE</b>			
Développer une politique emploi volontariste en recrutant de nouvelles compétences	-	-	10 000 personnes recrutées en 2005
Préparer l'allongement de la vie professionnelle (Un ergonomiste ou un représentant par grand site)	2003	2008	90 %
<b>ACCOMPAGNER L'INTERNATIONALISATION</b>			
Recruter annuellement 20 % minimum de managers présentant des profils internationaux	2000	-	24 %
Développer le taux de couverture de la Base de Personnel Unique (BPU) – 125 000 salariés à terme	1998	2010	Déploiement dans cinq nouveaux établissements dont quatre à l'international Plus de 90 000 salariés gérés par la BPU
<b>DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES</b>			
Identifier annuellement les compétences clés et critiques de l'entreprise	2000	-	Comités de pilotage réguliers
Développer les programmes de e-learning	2000	-	108 000 heures
Déployer à l'international la politique formation	2004	2006	86 % des salariés ont suivi au moins une formation
<b>ATTIRER ET MOTIVER</b>			
Développer les compétences managériales via les programmes Renault Management	2004	-	2 091 managers formés en 2005
Accompagner la diffusion de la méthode 360° par la mise en place de Plan de progrès des pratiques managériales	2003	-	5 100 managers concernés
Favoriser la liberté d'expression à travers un important programme de stimulation des idées du personnel	1990	-	75 % de participation
Déployer le label « Management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » à 100 % des principaux établissements français et internationaux	2001	2007	82 %
Déployer le label « Management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » à 100 % des principaux établissements commerciaux de REA France	2004	2008	26 %
Accompagner les actions de lutte contre le VIH/SIDA en Afrique du Sud et en Russie	2004	2006	Enquête réalisée
Renouveler au sein de Renault s.a.s. l'accord sur les personnes handicapées	2004	2006	Avenant signé en attente de nouvelles dispositions légales
Conclure pour Renault s.a.s. un nouvel accord d'intéressement	2004	2007	Conclu pour les années 2005, 2006 et 2007
Renouveler pour la quatrième fois, en France, l'accord avec les pouvoirs publics sur la formation des jeunes faiblement qualifiés	2005	2008	2 000 jeunes ont bénéficié d'une formation diplômante

## 2.6.2 Objectifs environnementaux

### LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

		Date de la prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2005
<b>CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b>				
Fabrication	Réduire la consommation d'énergie par véhicule produit de 2,5 % par an	2003	2007	2,26 MWh PCI/véh.
Fabrication	Réduire de 45 % les émissions de CO <sub>2</sub> émis à l'atmosphère par rapport à 1998 <sup>(1)</sup>	2004	2007	216 000 t
Produit	Partie prenante de l'engagement de l'ensemble des constructeurs européens pour une moyenne de 140 g de CO <sub>2</sub> /km sur l'ensemble des ventes dans l'Union européenne	1998	2008	147,6 g/km à fin 2004
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié	En continu	2005	3 097 GPL vendus
<b>QUALITÉ DE L'AIR</b>				
Fabrication	Atteindre 4,6 kg de COV par véhicule moyen produit	2001	2007	5,05 kg/véh.
Produit	Déployer la norme Euro4 sur l'ensemble de la gamme	2002	2006	Réalisé
<b>RÉDUIRE LES NUISANCES SONORES</b>				
Produit	Atteindre 71 dB (A) en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 dB (A) pour les véhicules diesel	1998	Continu	Vel Satis, Laguna, Mégane, Scénic, Modus
<b>RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE</b>				
	Maintenir à 100 % du périmètre industriel l'évaluation simplifiée des risques (ESR) pour prévenir des risques des pollutions passées dans les sols	2001	Continu	100 %
	Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques futurs sont avérés	2001	Continu	Boulogne-Billancourt Dacia
<b>PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU</b>				
Fabrication	Réduire de 50 % la consommation d'eau par véhicule	1998	2007	6,8 m <sup>3</sup> /véh.
Fabrication	Réduire les flux par véhicule produit sur tous les sites :			
	50 % sur les matières oxydables	1998	2007	0,26 kg/véh.
	40 % sur les matières en suspension	1998	2007	0,11 kg/véh.
Entretien	Établir et diffuser les standards des meilleures technologies (consommation d'eau et lessives) disponibles pour le lavage des véhicules	2004	2006	Engagé
<b>RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS</b>				
Logistique	Pour les usines européennes : Réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage	2000	2009	Modus : 8 kg
Logistique	Pour les usines hors Europe : Construire les objectifs quantifiés sur la réduction des déchets d'emballages	2004	2005	Engagé
Fabrication	Réduire le volume des déchets industriels banals (hors chutes de tôles) <sup>(2)</sup> à 37 kg par véhicule produit	2004	2007	53 kg/véh.
Fabrication	Réduire à 26 kg les déchets dangereux à traiter et éliminer par véhicule produit	2004	2007	28 kg/véh.
Produit	Augmenter la part des plastiques recyclés pour les nouveaux véhicules jusqu'à 50 kg	2004	2015	Scénic : 16 kg ; Modus : 18 kg Clio III : 12 kg
Fin de Vie	Atteindre un taux effectif de 85 % de valorisation des matériaux issus des filières de recyclage des véhicules	Différent selon les mises en œuvre des États	2006	Suivi des États non disponibles

	Date de la prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2005
<b>DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU</b>			
Auditer annuellement 100 % des sites sur l'environnement et la prévention des risques	2003	2007	100 % réalisé
Déployer le management développement durable auprès des fournisseurs : normes et standards, formations, évaluations...	2004	2007	Engagé
Étendre la certification ISO 14001 aux nouveaux sites :			
- Renault Belgique	2003	2005	Reporté en 2006
- Dacia	2003	2005	Réalisé
- Avtoframos	2004	2007	Engagé
Déploiement des formations environnement :			
- Fabrication : Cap Éco 1	2000	2005	Réalisé
- Conception : Cap Éco 2	2003	2006	Engagé
- Activités commerciales : Cap Éco 3	2004	2007	Engagé
Instruire l'inventaire du cycle de vie des nouveaux véhicules	2003	2005	Modus, Clio III
Intégrer l'environnement dans tous les standards du Système de Production Renault	2004	2007	Engagé
Publier une déclaration environnementale par site	2002	2007	25 principaux sites
Poursuivre avec les partenaires commerciaux l'application des standards du management Environnemental pour les principaux impacts de l'entretien des véhicules	2003	2007	Engagé

(1) Périmètre CEE selon la directive européenne sur les quotas CO<sub>2</sub> en vigueur (chaufferies d'une puissance supérieure à 20 MW).

(2) Les chutes de tôles sont valorisées à 100 %.

## 2.6.3 Objectifs sociétaux

### LES PRINCIPAUX OBJECTIFS SOCIÉTAUX

	Date de la prise d'objectif	Échéances	Situation à fin 2005
<b>GLOBAUX</b>			
Actualiser le Code de déontologie et assurer sa diffusion auprès des salariés.	2001	2002	Réalisé
Mettre en œuvre un corpus de règles contre la corruption.	1999	2000	Réalisé
Adopter les principales mesures préconisées par les rapports officiels en matière d'amélioration des pratiques de Gouvernement d'entreprise.	2003	2004	Réalisé
Établir des procédures de cession-acquisition concourant à la connaissance du patrimoine de l'entreprise et à une gestion optimale de nos responsabilités en découlant.	1998	2000	Réalisé
Fédérer les acteurs de l'entreprise par la diffusion interne d'informations émanant de tous secteurs au moyen de divers journaux traditionnels ou des sites Intranet.	2000	2003	Réalisé
Intégrer la démarche de développement durable dans la nouvelle politique Achats de l'entreprise.	2004	2005	Réalisé
Produire annuellement un exemple d'application des principes du Global Compact.	2002	annuelle	Engagé-Processus continu
Participer, en tant que leader, à des actions de promotion des principes du Global Compact auprès de PME/PMI d'Île-de-France.	2004	2005	Engagé-Processus continu
Capitaliser, au niveau central, grâce à une procédure spéciale, les engagements pris officiellement par Renault dans le domaine du développement durable.	2004	2005	Engagé-Processus continu
Développer et déployer un module de formation destiné à promouvoir les pratiques du développement durable.	2004	2007	À engager
Créer et développer en partenariat avec Paris Tech, un diplôme national de Master « Transport et développement durable ».	2002	2005	Réalisé
Déployer le programme pédagogique de sensibilisation des enfants à la sécurité routière « Sécurité pour tous »	2000	annuelle	Engagé-Processus continu
Élaborer des actions de sécurité routière dans les pays en développement. GRSI.	2004	2006	Engagé
Aide au transfert de connaissances dans le domaine de la sécurité routière pour les pays en développement.	2004	2006	À engager
Mise en place d'un process de capitalisation des actions de Renault à l'égard des communautés locales en matière de développement durable.	2003	2005	Engagé
Développer les relations de Renault avec des ONG impliquées dans le développement durable.	2004	2006	Engagé

## 2.6.4 Renault, une entreprise responsable

### 2.6.4.1 Les notations de Renault par les agences de notation extra financières

Renault est noté chaque année par des agences spécialisées sur ses performances extrafinancières : Gouvernement d'entreprises, gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc.

#### CORE RATINGS – NOTATION RENAULT EN 2005 : A

(échelle de notation : A+, A, B+, B, C+, C, D)

Ce cabinet de rating européen a été créé comme une filiale de l'agence de notation financière Fitch par Geneviève Féron, précédemment fondatrice d'Arese, agence pionnière sur ces questions en France, créée en 1997. Croisant l'expertise développement durable et la rigueur de l'analyse financière, la méthodologie de Core Ratings repose sur une analyse des risques économiques, sociaux et environnementaux liés au secteur d'activité des entreprises étudiées.

#### OEKOM

À l'origine, Oekom était une maison d'édition munichoise spécialisée dans l'environnement. Elle devient agence de notation environnementale en 1993 et de notation sociale en 1999. Oekom offre également des notations et des rapports individuels pour des instituts de recherche, conseillers d'entreprises, ONG et entreprises. Elle travaille sur 750 grandes et moyennes entreprises et 250 petites entreprises ainsi que des compagnies de 30 pays de l'OCDE et la Russie. L'agence couvre 80 % du MSCI World.

#### NOTATION RENAULT EN 2004 – PROCHAINE REVUE : 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2006

<i>OEKOM (notation de A à D)</i>	Notation	Rang (parmi 20 sociétés)
Gouvernement d'entreprise	B	2
Social et culturel	B	2
Environnement	B	3
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>B</b>	<b>2</b>

#### SAM (SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT)

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs indépendante basée en Suisse et spécialisée dans la mise en place effective de stratégies d'investissement durables pour des investisseurs privés et institutionnels. En 1999, il a lancé en partenariat avec Dow Jones & Company, le premier indice mondial composé selon des critères de durabilité, le DJSI World et a lancé en octobre 2001, un indice européen composé selon des critères de durabilité, le DJSI STOXX. Suite à un effort conséquent de l'ensemble des constructeurs automobiles en 2005, Renault n'a pas été retenu dans l'indice DJSI STOXX, alors qu'il l'avait été en 2004.

#### NOTATION DE RENAULT EN 2004 ET 2005

	2005	2004
<b>NOTE GLOBALE SAM</b>	<b>75</b>	<b>59</b>
Limite inférieure composant DJSI STOXX	78	59
Moyenne sectorielle	61	48
<b>PERFORMANCES ÉCONOMIQUES</b>	<b>79</b>	<b>57</b>
Limite inférieure composant DJSI STOXX	80	57
Moyenne sectorielle	65	52
<b>PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES</b>	<b>82</b>	<b>60</b>
Limite inférieure composant DJSI STOXX	78	44
Moyenne sectorielle	65	46
<b>PERFORMANCES SOCIALES</b>	<b>64</b>	<b>61</b>
Limite inférieure composant DJSI STOXX	69	60
Moyenne sectorielle	54	48

Échelle de 0 à 100.

#### EIRIS (ETHICAL INVESTMENT RESEARCH SERVICE)

EIRIS est une association fondée à l'origine en 1983 afin d'aider les Églises et les associations à appliquer leurs principes éthiques à leurs investissements. EIRIS est une organisation indépendante qui n'a pas de parti pris sur les thèmes éthiques qu'elle étudie et qui ne préconise pas de vision éthique particulière. À travers ses recherches, EIRIS cherche à promouvoir une vision plus large de la responsabilité des entreprises et à élargir le champ des débats sur l'investissement socialement responsable. En 2001, Eiris a lancé un partenariat avec le FTSE pour créer une série d'indices éthiques : FTSE 4 Good. Tous ces indices ont des critères d'exclusion comme le tabac, l'alcool ou les activités militaires. Renault est exclu de ces indices du fait d'une participation implicite à des activités militaires via Renault Trucks, filiale de AB Volvo et dont Renault détient une participation de 21 %.

#### VIGÉO

Vigéo est une agence indépendante de notation, fondée en 2002 qui s'est fixée trois objectifs principaux : promouvoir la responsabilité sociale des entreprises en tant qu'exercice managérial mesurable, produire une notation fiable répondant aux besoins concrets des investisseurs et des dirigeants d'entreprises et diffuser un standard de notation sociale transparent et opposable.

#### DERNIÈRE NOTATION RENAULT – PROCHAINE REVUE : MARS 2006

<i>Critères (mini -- /maxi ++)</i>	Notation précédente	Dernière Notation	Note
Ressources Humaines	+	++	76
Environnement	+	+	46
Clients et Fournisseurs	=	+	64
Gouvernance	=	+	51
Engagement sociétal	+	+	42
Droits humains	N/A	+	58

Échelle de 0 à 100.

### 2.6.4.2 Renault appartient aux indices suivants

**Ethical Euro** (E Capital Partners) en 2004. Il regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes. L'étude est basée sur l'analyse des documents publiés par l'entreprise, mais aussi sur l'avis de parties prenantes externes, notamment des ONG.

**Aspi Eurozone** (Advanced sustainable performance indices) chez Vigeo en 2003. Cet indice regroupe 120 sociétés européennes ayant les meilleures performances selon des critères de développement durable et de responsabilité sociale. Vigeo est particulièrement sensible à l'intérêt des parties prenantes et aux aspects sociaux (RH, Gouvernement d'entreprise mais aussi insertion dans la société civile).

**Ethibel** en 2004. Cette base d'investissement socialement responsable prend en compte deux aspects forts de la responsabilité des entreprises : le développement durable et l'implication envers les parties prenantes. Renault appartient également à l'Ethibel Excellence Sustainability Index regroupant les sociétés qui jouent un rôle significatif dans leur secteur d'activité en faveur du développement durable.



## **3** Renault Contrat 2009 ✦

**3**

### **3.1 Les trois engagements de Renault Contrat 2009** p. 104

3.1.1 La future Laguna parmi les trois meilleures  
de son segment p. 104

3.1.2 Une marge opérationnelle de 6 % en 2009 p. 104

3.1.3 Une croissance des ventes de 800 000 véhicules  
entre 2005 et 2009 p. 104

### **3.2 Objectif de progression du dividende** p. 105

### **3.3 Une offensive produit inédite dans l'histoire de Renault** p. 105

### **3.4 Parmi les trois meilleurs mondiaux en émissions de CO<sub>2</sub>** p. 106

### **3.5 Les ressources mobilisées pour la réussite du Plan** p. 107

### **3.6 Un management transversal, piloté pour les clients et par le profit** p. 107

## 3.1 Les trois engagements de Renault Contrat 2009

Le Plan Renault Contrat 2009 a pour ambition de positionner durablement Renault comme le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable. Il s'appuie sur trois engagements majeurs.

### 3.1.1 La future Laguna parmi les trois meilleures de son segment

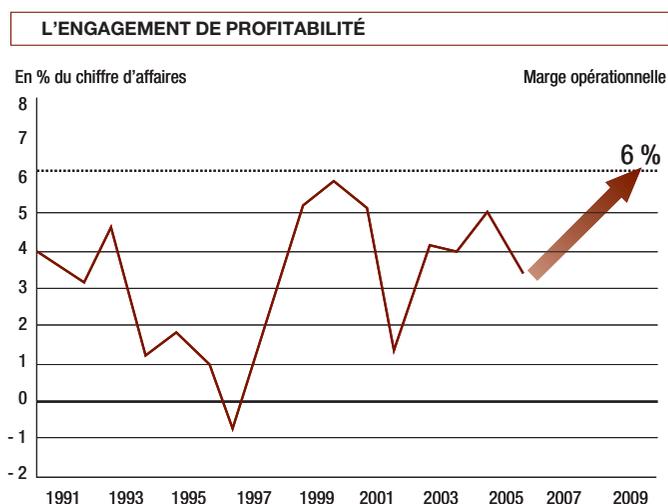
La future Laguna, lancée en 2007, sera classée parmi les trois meilleures de son segment en qualité de produit et de service.

La réalisation de cet engagement sera mesurée par des organismes indépendants, selon les critères d'attractivité, de fiabilité, de durabilité

et de satisfaction des clients dans la vente et dans les services, dans les concessions et ateliers. La future Laguna sera l'emblème de l'engagement qualité de Renault. Les progrès réalisés s'appliqueront avec la même exigence à l'ensemble de la gamme, partout dans le monde.

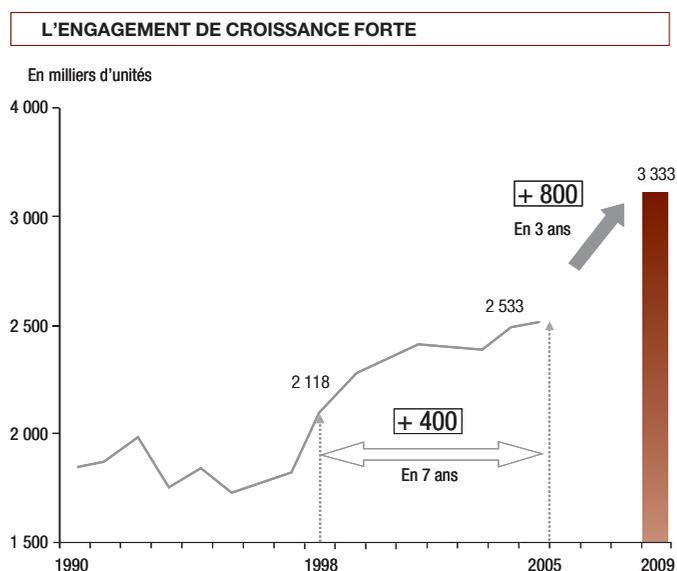
### 3.1.2 Une marge opérationnelle de 6 % en 2009

Ce niveau record, qui sera dépassé dès l'année suivante, permettra d'assurer durablement à Renault la position de constructeur généraliste européen le plus rentable. En effet, la marge opérationnelle des grands constructeurs s'établit en moyenne à 3,6 % du chiffre d'affaires en 2005. Il y a d'un côté les « gagnants », ceux qui réalisent des profits supérieurs à 6 % et croissent en parts de marché. De l'autre, ceux qui détruisent de la valeur, en réalisant un profit inférieur à 2 %, et perdent des parts de marché. Renault se trouve dans une position médiane. Depuis 1999, ses résultats oscillent entre ces deux groupes. L'ambition du Plan est d'ancrer durablement Renault du côté des gagnants.



### 3.1.3 Une croissance des ventes de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009

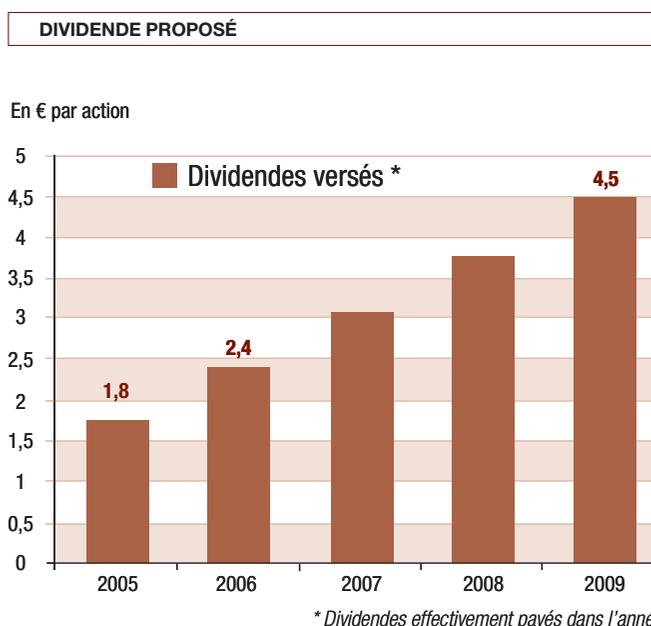
Le renforcement et l'élargissement de la gamme, associés à des progrès significatifs en termes de qualité et de technologie, se traduiront par une croissance des ventes de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009. Le volume des ventes réalisé hors d'Europe passera de 27 % à 37 % en 2009, soit une progression de 80 % en volume.



## 3.2 Objectif de progression du dividende

La forte croissance et la profitabilité élevée sur lesquelles Renault s'engage permettent d'envisager une progression significative et linéaire de son dividende. Il sera proposé au Conseil d'administration de Renault de soumettre à l'Assemblée générale des actionnaires une résolution décidant d'une progression linéaire du dividende.

Celui-ci passera ainsi de 1,8 euro par action en 2005 à un objectif de 4,5 euros par action en 2009.



3

## 3.3 Une offensive produit inédite dans l'histoire de Renault

Emblème de l'engagement qualité de Renault, la future Laguna constituera le fer de lance de la nouvelle gamme Renault. Avec Renault Contrat 2009 se prépare en effet une refonte en profondeur de la gamme afin de lancer, à partir de 2007, une offensive produit inédite dans l'histoire de Renault.

Vingt-six nouveaux véhicules au total seront commercialisés sur la durée du Plan : deux en 2006, puis une moyenne de huit modèles par an entre 2007 et 2009. Ainsi, l'âge moyen des véhicules vendus en Europe va rajeunir, passant de 3,8 ans en 2005 à 2,2 ans en 2009. Sur les vingt-six voitures lancées dans le cadre du Plan, la moitié sont des renouvellements de véhicules existants et l'autre moitié constitue une extension de la gamme.

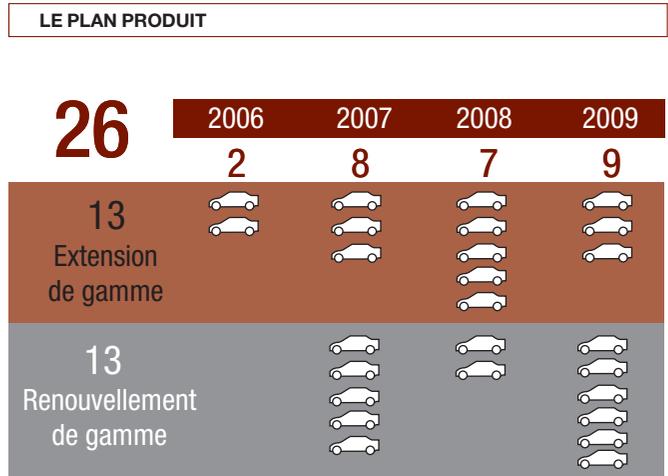
Cette refonte est d'abord qualitative. Il s'agit pour Renault de mieux centrer ses produits sur les besoins et les attentes du client. L'objectif est d'offrir à chaque client, où qu'il se trouve dans le monde, des voitures plus séduisantes, plus pertinentes, plus « Renault ». Mettre le client au centre de l'entreprise, c'est avant tout y mettre la qualité. Initiée en 2002, cette dynamique a été renforcée en 2005 avec le Plan d'Excellence Renault. Les résultats sont là : Modus est dans le premier tiers de son segment en termes de qualité et Nouvelle Clio, selon les premiers indicateurs, fait encore mieux.

Sur ces bases, l'offensive produits se traduira par le renforcement et l'élargissement de la gamme, selon quatre axes :

- le premier concerne le renouvellement avec rigueur et créativité des piliers de la gamme Renault : la famille Mégane, Twingo, Kangoo et Master ;
- le deuxième a trait au haut de gamme que Renault doit réinvestir. Au total, huit voitures Renault et Renault Samsung Motors, incluant la future Laguna, seront lancées sur ce segment, dont les trois dernières en 2010. Cela permettra de doubler le nombre de véhicules vendus à un prix supérieur à 27 000 euros, valeur habituellement retenue comme définition du haut de gamme ;
- le troisième axe de développement passe par le lancement, dans le haut de gamme comme dans le cœur de gamme, de voitures innovantes et judicieuses : des SUV, des 4x4, des *cross-over* ainsi que des véhicules de niche ;
- le quatrième axe porte sur la commercialisation de voitures spécifiquement conçues pour la croissance hors d'Europe. Ainsi, cinq modèles seront développés à partir de la plate-forme Logan. Parallèlement, trois modèles seront conçus pour la Corée et pour l'exportation à partir de ce pays. Enfin, Renault sortira au moins cinq voitures en Amérique latine durant le Plan.

En prenant les attentes de ses clients comme première source d'inspiration de toutes ses décisions, Renault cherche à exceller de nouveau dans la satisfaction de leurs besoins, pour ce qui est de l'approche rationnelle, mais aussi de leurs envies et de leurs désirs pour la partie plus émotionnelle. Une réflexion collective est également menée pour améliorer l'image de marque de Renault. Elle fut un leader innovant dans les années 80-90 avec ses « voitures à vivre », comme Espace, Twingo ou Scénic.

Pour retrouver ce rayonnement, la marque Renault doit à nouveau être porteuse de promesse : son côté chaleureux, son intelligence pratique et sa joie de vivre doivent trouver à pleinement s'exprimer.



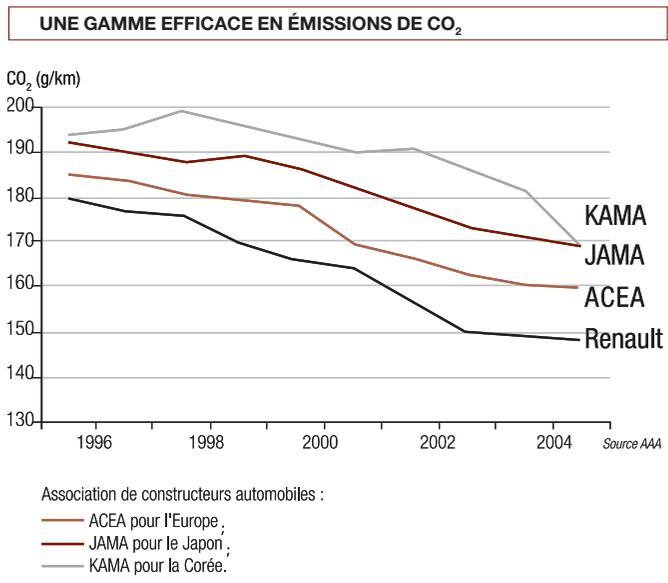
### 3.4 Parmi les trois meilleurs mondiaux en émissions de CO<sub>2</sub>

L'offensive de Renault en matière de nouveaux véhicules sera soutenue par un effort continu sur l'excellence technologique. En la matière, Renault s'appuiera en particulier sur l'Alliance avec Nissan. Renault continuera ainsi à innover en sécurité passive pour consolider sa position de leader européen. Concernant les économies de carburant et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, Renault prépare, dans le cadre de l'Alliance, une palette complète de technologies alternatives telles que les hybrides, les piles à combustible, les véhicules électriques, sans oublier les transmissions variables. Renault testera en France, au cours du Plan, des véhicules équipés de piles à combustible, basés sur les technologies avancées de l'Alliance.

Renault continuera également d'optimiser les moteurs traditionnels. Dans ce domaine, les biocarburants sont aujourd'hui le moyen le plus efficace pour réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Sur la base de la technologie flex-fuel commercialisée au Brésil, 50 % des véhicules à essence vendus en 2009 en Europe pourront fonctionner avec un mélange d'essence et d'éthanol. Par ailleurs, tous les moteurs diesel de Renault seront à la même date capables de fonctionner avec un taux de diester <sup>12</sup>. Les premières offres apparaîtront dès la fin 2006.

D'ores et déjà, Renault figure en Europe parmi les trois constructeurs les plus efficaces en termes de consommation de carburant et d'émission de CO<sub>2</sub>. En 2004, par exemple, sur toutes les voitures vendues en Europe et

émettant moins de 120 g/km, une sur quatre était une Renault. Renault compte renforcer cette position dans les quatre prochaines années. Dès 2008, il vendra ainsi un million de voitures émettant moins de 140 g de CO<sub>2</sub> par kilomètre, dont un tiers émettra moins de 120 g.



12. Le diester est un carburant obtenu à partir d'huile végétale ou animale.

## 3.5 Les ressources mobilisées pour la réussite du Plan

Renault continuera d'améliorer sa compétitivité par un programme de réduction des coûts et d'optimisation des investissements en bénéficiant notamment des synergies développées avec Nissan, dans le cadre de l'Alliance.

D'ici 2009, Renault prévoit de **réduire ses coûts** dans tous les domaines. Les efforts se répartissent de la manière suivante : le coût des achats sera réduit de 14 % sur trois ans, les coûts de fabrication diminueront de 12 % sur quatre ans, essentiellement par l'amélioration de la productivité et l'augmentation du taux d'utilisation des capacités de production. Au global, le taux d'utilisation<sup>13</sup> des sites industriels passera de 60 % en 2005 à plus de 75 % en 2009.

Les **coûts de logistique** seront réduits de 9 % sur quatre ans, malgré la prise en compte d'un coût de l'énergie très élevé qui absorbe une partie de la productivité, et grâce notamment à une bien meilleure performance à l'international. Les frais généraux passeront de 5,1 % du chiffre d'affaires à moins de 4 % en fin de Plan. Toutes les fonctions supports s'engagent à rejoindre un niveau de performance mondial, mesuré par un institut de benchmarking international et indépendant.

Les **coûts de distribution** par voiture en Europe, y compris les moyens commerciaux, seront réduits de 8 %. Cette baisse devrait provenir en partie du renforcement de la marque, de l'enrichissement du Plan produit et de la focalisation sur les canaux de distribution les plus valorisants, comme par exemple, la vente aux particuliers.

À ces réductions des coûts opérationnels s'ajoute une **optimisation des investissements** de Renault. L'objectif est de réduire de 50 % le coût des investissements afin de se positionner au niveau des meilleurs de

l'industrie automobile. Il ne s'agit pas de diviser par deux les investissements mais de faire deux fois plus avec le même montant. Ce programme est particulièrement ambitieux. Renault concentrera donc ses investissements sur son cœur de métier. Tout ce qui n'en fait pas partie est ouvert à des partenariats avec des fournisseurs.

Les **ingénieries véhicule et mécanique** sont fortement sollicitées, tant par le développement des produits et des technologies que par la localisation sur l'ensemble des sites de production mondiaux. Pour accompagner le mouvement, tout en maîtrisant les coûts, les ingénieries seront en partie décentralisées auprès des implantations industrielles, en développant des bases importantes en Roumanie et en Corée, et en renforçant leur implantation au Brésil. En même temps, la productivité sera alimentée par l'amélioration des process internes et par la réduction de 20 % du nombre de pièces par programme. À l'échelle mondiale, les ressources de l'ingénierie seront accrues de 3 000 personnes. Les frais de recherche et développement ainsi que les investissements ne dépasseront cependant pas 11,5 % du chiffre d'affaires sur la période 2006-2009.

Au-delà de ses propres efforts, Renault bénéficiera pleinement des **synergies** développées avec Nissan, dans le cadre de l'Alliance : le partage des plates-formes, d'organes mécaniques, de composants interchangeables, les achats en commun à travers la société RNPO, etc. Elle sera un atout important pour l'extension de la gamme à des segments sur lesquels Renault n'est pas présent aujourd'hui : 4x4, cross-over et véhicules sportifs. L'Alliance apporte ainsi une contribution significative à la réalisation de Renault Contrat 2009.

## 3.6 Un management transversal, piloté pour les clients et par le profit

Avec le Plan Renault Contrat 2009, le management de l'entreprise s'articule désormais autour de trois axes : les régions, les fonctions et les programmes. Ce management transversal remet le client au cœur des processus de décision et sera davantage piloté par le profit, meilleur indicateur de la qualité du travail accompli.

Le fonctionnement de l'entreprise s'articule ainsi autour de cinq régions (Amérique ; Asie – Afrique ; Euromed ; Europe [hors France] ; France), chacune pilotée par un Comité de Management de Région (CMR). Présidé par un Leader, membre de la Direction Générale, chaque CMR est composé de représentants de tous les métiers de l'entreprise sur l'ensemble des segments du marché et des pays concernés. Un CMR est responsable et redevable de la contribution de sa zone géographique à la rentabilité de l'entreprise. Grâce à ce nouveau mode de management, les décisions seront prises au plus près du terrain, pour s'assurer que les produits et les services Renault sont adaptés aux besoins des clients, partout dans le monde.

La deuxième évolution concerne la globalisation des fonctions de l'entreprise, c'est-à-dire de ses différents métiers : ingénierie, commerce, fabrication... Le développement international concerne dorénavant toutes les fonctions de Renault. En participant aux Comités de management de Région, celles-ci sont désormais placées au cœur des activités, sur tous

les marchés. Chaque fonction de l'entreprise est ainsi responsable et redevable de sa performance à l'échelle mondiale.

Troisième évolution, le management par programme rend les Directeurs de Programmes Véhicules responsables et redevables de leur contribution à la rentabilité de l'entreprise, de la conception du véhicule à son recyclage, sur tous les marchés et sur l'ensemble des services associés, comme l'après-vente ou le financement. Le management par programme permet d'optimiser la « valeur-client » de chaque véhicule. Pour cela, Renault a également mis en place différents processus, afin que la voix du client soit davantage écoutée, dès les premières réflexions et à tous les jalons des projets.

Enfin, la transversalité est renforcée dans l'entreprise grâce à 11 Équipes Transverses. Constituées de 500 personnes issues de tous les secteurs de l'entreprise, les Équipes Transverses sont chacune focalisées sur un grand thème de l'entreprise, comme le développement du business, la compétitivité, la vitesse et la simplification... Leur objectif est de contribuer à l'amélioration globale de la rentabilité de Renault, en challengeant continuellement les résultats de chacune des fonctions et opérations, à partir des meilleures pratiques et performances mondiales. En février 2006, le travail de ces équipes a déjà permis de mettre en évidence un potentiel de profit opérationnel d'un milliard d'euros, dont moins d'un tiers est intégré au Plan Renault Contrat 2009.

13. Le taux d'utilisation des capacités de Renault est calculé sur la base d'un fonctionnement de 5 000 heures par an des usines. Ce standard Renault est supérieur à celui habituellement retenu dans l'industrie automobile, qui varie entre 3 760 et 4 000 heures.



## 4 Informations prévisionnelles

### **4.1 Hypothèses macroéconomiques** p. 110

4.1.1 En 2006, et par rapport à 2005 p. 110

4.1.2 À l'horizon 2009 p. 110

### **4.2 Hypothèses internes à la Société** p. 110

4.2.1 Au titre de l'année 2006 p. 110

4.2.2 Sur la période 2006 à 2009 p. 111

### **4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations prévisionnelles** p. 112

Ces informations prévisionnelles sont données au titre de l'année 2006 et des trois années du Plan « Renault Contrat 2009 ».

Renault a annoncé le 9 février 2006 :

- ses perspectives financières pour l'année 2006 ;
- le Plan « Renault Contrat 2009 » dont l'ambition est de positionner durablement Renault comme le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable.

Dans ce cadre, Renault a :

- indiqué prévoir de réaliser en 2006 une marge opérationnelle représentant 2,5 % du chiffre d'affaires ;
- pris au titre du Plan « Renault Contrat 2009 » trois engagements majeurs, dont un portant sur la rentabilité : l'entreprise dégagera une marge opérationnelle représentant 6 % du chiffre d'affaires en 2009.

Ces prévisions ont été annoncées dans le cadre d'un Plan. Elles s'appuient sur un certain nombre d'hypothèses tant internes qu'externes.

## 4.1 Hypothèses macroéconomiques

Renault prévoit :

### 4.1.1 En 2006, et par rapport à 2005

Un marché automobile en légère baisse en Europe, et en progression dans les autres pays où Renault est implanté.

Des prix de matières premières qui restent élevés.

Des taux de change stables.

Un environnement concurrentiel très compétitif.

### 4.1.2 À l'horizon 2009

Des marchés automobiles au même niveau qu'en 2005 en Europe, et toujours aussi concurrentiels.

Un environnement caractérisé par des taux d'intérêt à la hausse, les prix d'énergie et des matières premières qui restent à un niveau élevé, et un taux de change de 1,20 dollar pour un euro.

## 4.2 Hypothèses internes à la Société

La prévision de marge opérationnelle s'appuie sur les leviers suivants.

### 4.2.1 Au titre de l'année 2006

**Un Plan produit sansancements majeurs** mais avec en **Europe**, la commercialisation en année pleine de la Nouvelle Clio et le lancement des phases II de Mégane, Espace, Trafic et de la phase III de Master, et **hors Europe**, le lancement de deux nouvelles versions break et V.U. au second semestre pour renforcer le programme Logan.

**Des volumes de ventes** au total stables par rapport à 2005.

**Les premiers fruits des plans d'actions** portant sur la compétitivité des coûts, définis dans le cadre du Plan « Renault Contrat 2009 », dans un contexte d'augmentation des coûts d'achat liés à la hausse des matières premières.

**Une progression des ventes et de la rentabilité hors Europe.**

## 4.2.2 Sur la période 2006 à 2009

**Un Plan produit** comportant, en sus des deux lancements annoncés pour 2006, le lancement de 24 modèles sur les années 2007, 2008 et 2009, soit en moyenne huit modèles par an, 11 de ces lancements constituant une extension de la gamme. En Europe, l'âge moyen des véhicules vendus passera de 3,8 ans en 2005 à 2,2 ans en 2009.

**Une croissance des ventes de 800 000 véhicules** entre 2005 et 2009. La part des ventes mondiales réalisées hors Europe passera de 27 % à 37 % en 2009.

**Une réduction des coûts opérationnels dans toutes les fonctions** de l'entreprise, et plus précisément :

- sur la période 2006-2008, une réduction des coûts des achats de 14 % ;
- sur la période 2006-2009 :
  - une diminution de 12 % des coûts de fabrication, essentiellement par l'amélioration de la productivité et l'augmentation des taux d'utilisation des capacités de production,
  - une réduction de 9 % des coûts de logistique, malgré la prise en compte d'un coût de l'énergie très élevé qui absorbe une partie de la productivité,
  - une baisse des frais généraux qui passeront de 5,1 % du chiffre d'affaires en 2005 à moins de 4 % à la fin de l'année 2009,
  - une diminution de 8 % des coûts de distribution par voiture en Europe, y compris les moyens commerciaux.

**Une optimisation des investissements**, avec pour cible une réduction de 50 % des coûts permettant d'investir deux fois plus en maintenant les dépenses au même niveau.

**Un total de dépenses de R&D et d'investissements** ne dépassant pas 11,5 % du chiffre d'affaires sur la période 2006/2009.

Les prévisions présentées ci-dessus sont faites sur une base comptable conforme aux méthodes comptables appliquées par le groupe Renault, telles que présentées en annexe aux comptes consolidés 2005 et à périmètres des activités identiques à celui de 2005.

Les perspectives de marge opérationnelle 2006 et horizon 2009 ci-dessus sont fondées sur des données, hypothèses et estimations considérées comme raisonnables par Renault. Elles sont susceptibles d'évoluer ou d'être modifiées en raison des incertitudes liées notamment à l'environnement économique, financier, concurrentiel et réglementaire. En outre, la matérialisation de certains risques décrits au paragraphe 2 du chapitre 1 du Document de référence pourrait avoir un impact sur les activités du Groupe et sa capacité à réaliser ses prévisions. Par ailleurs, la réalisation des prévisions suppose la mise en œuvre avec succès de la stratégie présentée au chapitre 3 « Renault Contrat 2009 ».

## 4.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur les informations prévisionnelles

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les prévisions de résultat

À Monsieur le Président de la Direction Générale,

En notre qualité de Commissaires aux comptes et en application du Règlement (CE) n° 809/2004, nous avons établi le présent rapport sur les prévisions de marge opérationnelle consolidée de Renault relatives respectivement à l'exercice 2006 et à l'exercice 2009, telles que présentées dans le chapitre 4 « Prévisions » du Document de référence 2005 (les « prévisions de résultat »).

Ces prévisions et les hypothèses significatives qui les sous-tendent ont été établies sous votre responsabilité, en application des dispositions du règlement (CE) n° 809/2004 et des recommandations CESR relatives aux prévisions.

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'attester que ces prévisions de marge opérationnelle ont été adéquatement établies conformément aux hypothèses indiquées et que la base comptable utilisée est conforme aux méthodes comptables appliquées par le Groupe.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Ces travaux ont comporté une évaluation des procédures mises en place par la Direction pour l'établissement des prévisions ainsi que la mise en œuvre de diligences permettant de s'assurer

de la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des informations historiques du groupe Renault, à savoir le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne utilisé lors de l'établissement de ses comptes consolidés de l'exercice 2005. Ils ont également consisté à collecter les informations et les explications que nous avons estimées nécessaires permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les prévisions sont adéquatement établies sur la base des hypothèses qui sont énoncées.

Nous rappelons que, s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront parfois de manière significative des prévisions présentées et que nous n'exprimons aucune conclusion sur la possibilité de réalisation de ces prévisions.

À notre avis :

- les prévisions de résultat ont été adéquatement établies sur la base indiquées ;
- la base comptable utilisée aux fins de ces prévisions est conforme aux méthodes comptables appliquées par le groupe Renault, telles que présentées dans l'annexe des comptes consolidés de l'exercice 2005.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2006

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



P. CHASTAING-DOBLIN



A. RAIMI

ERNST & YOUNG AUDIT



J.F. BÉLORGEY



D. MARY-DAUPHIN

## 5

## Gouvernement d'entreprise ✦

**5.1 Le Conseil d'administration p. 114**

5.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration	p. 114
5.1.2 Évaluation du Conseil d'administration	p. 119
5.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs	p. 120
5.1.4 Règlement intérieur du Conseil et charte de l'administrateur	p. 120
5.1.5 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration	p. 121
5.1.6 Les jetons de présence	p. 122

**5.2 Les organes de Direction au 1<sup>er</sup> janvier 2006 p. 124**

5.2.1 Le Comité exécutif Groupe	p. 124
5.2.2 Le Comité de direction Renault	p. 124
5.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction	p. 124

**5.3 Le contrôle des comptes p. 126**

5.3.1 Charte des Commissaires aux comptes	p. 126
5.3.2 Responsables du contrôle des comptes	p. 126
5.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	p. 127

**5.4 Intérêt des dirigeants p. 127**

5.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux	p. 127
5.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux	p. 129

## 5.1 Le Conseil d'administration

Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault S.A., société cotée et société-mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de Renault. Par ailleurs, dans le cadre de son Alliance avec Nissan,

la Direction Générale de Renault s.a.s. a dévolu une partie de ses compétences au Directoire de l'Alliance, sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1, page 23.

### 5.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration

La société est administrée par un Conseil d'administration composé de dix-sept membres, au 31 décembre 2005, dont :

- treize administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- trois administrateurs élus par les salariés ; ♦
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La durée des fonctions des administrateurs élus par l'Assemblée générale est de quatre ans. Cette nouvelle durée ne s'applique qu'aux fonctions des administrateurs nommés à compter de l'année 2002. La durée des fonctions des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés est de six ans.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

#### 5.1.1.1 Conseil d'administration au 31 décembre 2005 ♦

##### Administrateurs

###### Louis SCHWEITZER

- Président du Comité des nominations et de la gouvernance

Nombre d'actions : 87 845 et 4 578 parts de FCPE

Âge : 63 ans

Date de premier mandat : mai 1992

Date d'échéance (A.G.) : 2009

###### Carlos GHOSN

Nombre d'actions : 1 700

Âge : 51 ans

Date de premier mandat : avril 2002

Date d'échéance (A.G.) : 2006

##### Mandats/Fonctions

- Président du Conseil d'administration

###### Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

###### France :

- Administrateur : BNP Paribas, Électricité de France, L'Oréal, VEOLIA Environnement
- Président de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE)
- Président du Conseil d'administration : Festival d'Avignon, Société des Amis du Musée du Quai Branly, Cercle de l'Orchestre de Paris
- Membre du Conseil consultatif : Banque de France
- Membre du Conseil : Fondation Nationale des Sciences Politiques, Institut Français des Relations Internationales, Musée du Louvre, Musée du Quai Branly

###### Étranger :

- Président du Conseil d'administration : Astra Zeneca
- Administrateur : AB Volvo
- Membre du Conseil consultatif : Allianz
- Vice-Président du Conseil de surveillance : Philips

###### Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- Administrateur : Cie Financière Renault, Pechiney, RCI Banque, Président du Directoire de Renault-Nissan b.v.

- Président de la Direction Générale
- Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd.

###### Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

###### Étranger :

- Administrateur : Alcoa, Nissan Motor Co., Ltd.
- Président du Directoire : Renault-Nissan b.v.

###### Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- Président de Nissan, Vice-Président du Directoire de Nissan
- Administrateur : Sony, IBM

**Administrateurs****Yves AUDVARD**

- Administrateur élu par les salariés
- Membre du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 6 et 82 parts de FCPE

Âge : 53 ans

Date de premier mandat : novembre 2002

Date d'échéance (A.G.) : 2008

**Mandats/Fonctions**

- Concepteur Process Avant projet – Renault

**Michel BARBIER**

- Administrateur élu par les salariés
- Membre du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 141

Âge : 50 ans

Date de premier mandat : novembre 2002

Date d'échéance (A.G.) : 2008

- Technicien Conditions de travail – Renault

**Alain CHAMPIGNEUX**

- Administrateur élu par les salariés
- Membre du Comité des comptes et de l'audit

Nombre d'actions : 497 parts de FCPE

Âge : 52 ans

Date de premier mandat : novembre 2002

Date d'échéance (A.G.) : 2008

- Responsable Gestion documentaire – Renault

**François de COMBRET \***

- Membre du Comité des rémunérations

Nombre d'actions : 1 000

Âge : 64 ans

Date de premier mandat : juillet 1996

Date d'échéance (A.G.) : 2008

- Senior Advisor pour UBS

**Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :**

*France :*

- Administrateur : Safran, Bouygues Telecom, Nexans, Care France, Musée Rodin

*Étranger :*

- Senior Advisor pour UBS

**Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

- Administrateur : Fonds Partenaires gestion, Institut Pasteur, Sagem

**Charles de CROISSET \***

- Membre du Comité des comptes et de l'audit

Nombre d'actions : 1 000

Âge : 62 ans

Date de premier mandat : avril 2004

Date d'échéance (A.G.) : 2008

- Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe

**Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :**

*France :*

- Président de la Fondation du Patrimoine

- Administrateur : Bouygues, Thalès

- Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès, S.A. des Galeries Lafayette

*Étranger :*

- Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe

**Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

- Président du Conseil de surveillance : Nobel

- Executive Director : HSBC Holdings Plc

- Administrateur : HSBC Bank Plc, HSBC CCF. Asset Management Group

- Membre du Conseil d'administration : HSBC Guyerzeller Bank S.A., HSBC Private Holding S.A. (Suisse)

- Représentant permanent de la société SRRE Luxembourg (groupe HSBC) : Société Somarel

**Jean-Louis GIRODOLLE**

- Membre du Comité des comptes et de l'audit

Nombre d'actions : <sup>(1)</sup>

Âge : 37 ans

Date de premier mandat : octobre 2003

Date d'échéance (A.G.) : 2007

- Inspecteur des Finances, Sous-Directeur à la Direction du Trésor et de la Politique économique – Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie

**Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :**

*France :*

- Administrateur : Aéroports de Paris, Air France KLM, Autoroutes du Sud de la France, RATP

**Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :**

néant

**Itaru KOEDA**

Nombre d'actions : 500

Âge : 64 ans

Date de premier mandat : juillet 2003

Date d'échéance (A.G.) : 2009

- Coprésident du Conseil d'administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.

\* Administrateur indépendant.

(1) La réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

## Administrateurs

**Marc LADREIT de LACHARRIÈRE \***

- Membre du Comité des rémunérations
- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Nombre d'actions : 1 020

Âge : 65 ans

Date de premier mandat : octobre 2002

Date d'échéance (A.G.) : 2006

## Mandats/Fonctions

- Président-Directeur Général de Fimalac

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France :*

- **Président d'honneur** : Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France
- **Administrateur** : Casino, Cassina, L'Oréal
- **Gérant commandité** : Groupe Marc de Lacharrière
- **Gérant** : Fimalac Participations
- **Membre du Conseil consultatif** : Banque de France
- **Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général** : Conseil Artistique des Musées Nationaux, Fondation Bettencourt Schueller, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Musée du Louvre, Société des Amis du Musée du Quai Branly
- **Membre de l'Académie des Beaux Arts**
- **Membre de l'Institut de France**

*Étranger :*

- **Président du Conseil d'administration** : Fitch Ratings, Fimalac Inc
- **Membre du Board de l'American Friends of the Louvre**
- **Chairman de Fitch Group**

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- **Chairman** : Duff & Phelps
- **Vice-Président** : Fondation Agir contre l'Exclusion
- **Administrateur** : Canal Plus, Fimalac Investissement, Le Siècle, SEMP S.A., Engelhard-Clai
- **Membre du Conseil de surveillance** : Groupe Flo
- **Membre** : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France

**Dominique de La GARANDERIE \***

- Membre du Comité des comptes et de l'audit
- Membre du Comité des nominations et de la gouvernance

Nombre d'actions : 150

Âge : 62 ans

Date de premier mandat : février 2003

Date d'échéance (A.G.) : 2009

- Avocat (Cabinet La Garanderie & Associés)

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France :*

- **Présidente d'honneur de l'Association Française des Femmes Juristes (AFFJ)**
- **Chef de la Délégation Française au Conseil consultatif des Barreaux européens**
- **Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI)**

*Étranger :*

- **Vice-Présidente du Groupe de réflexion sur les principes de Gouvernement d'entreprise dans le secteur privé (OCDE)**

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- Ancien Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris
- Ancien Membre du Conseil de l'Ordre

**Bernard LARROUTOUROU**

- Membre du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 1<sup>(1)</sup>

Âge : 47 ans

Date de premier mandat : février 2000

Date d'échéance (A.G.) : 2008

- Directeur Général du CNRS

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France :*

- **Administrateur** : CNRS Editions, FIST, INIST Diffusion, I2T-S.A. (Institut d'Innovation Thérapeutique)

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- **Administrateur** : Simulog, Thomson S.A., INRIA Transfert

**Henri MARTRE \***

- Président du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 328

Âge : 78 ans

Date de premier mandat : juillet 1996

Date d'échéance (A.G.) : 2007

- Président d'Honneur d'Aérospatiale

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France :*

- **Président** : Comité Japon de MEDEF International
- **Administrateur** : France Telecom, SOGEP, SOFRADIR, ON-X
- **Membre du Conseil consultatif** : Banque de France
- **Membre du Conseil** : Aviation marchande, CEP, AFII
- **Président d'honneur et Membre du Conseil** : GIFAS, AFNOR, AX
- **Président du Conseil de surveillance** : ESL Holding

*Étranger :*

- **Vice-Président du Conseil de surveillance** : KLM

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- **Membre du Conseil consultatif** : Carlyle Group Europe, Ernst & Young
- **Président du Centre de l'électronique business de l'ONU**

## Administrateurs

**Jean-Claude PAYE \***

- Membre du Comité des comptes et de l'audit
- Membre du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 20

Âge : 70 ans

Date de premier mandat : juillet 1996

Date d'échéance (A.G.) : 2006

## Mandats/Fonctions

- Avocat à la Cour (Conseil du cabinet Gide Loyrette Nouel)

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :

néant

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

néant

**Franck RIBOUD \***

- Président du Comité des rémunérations

Nombre d'actions : 331

Âge : 50 ans

Date de premier mandat : décembre 2000

Date d'échéance (A.G.) : 2006

- Président-Directeur Général – Président du Comité exécutif du groupe Danone

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France :*

- **Président du Conseil d'administration** : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit
- **Administrateur** : Association nationale des Industries Agroalimentaires, Danone S.A., L'Oréal, SOFINA
- **Membre du Conseil de surveillance** : Accor
- **Membre représentant le groupe Danone** : Conseil National du Développement Durable

*Étranger :*

- **Chairman et Director** : Danone Asia Pte Limited
- **Administrateur** : Bagley Latinoamerica sa, International advisory Board HEC, Wadia BSN India Limited, Ona, Quiksilver

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- **Président** : Aguas Danone de Argentina sa, Termas Villavicencio
- **Président-Directeur Général** : Cie Gervais Danone, Générale Biscuit
- **Vice-Chairman et administrateur** : Danone sa Danone Sabanci Gida Ve Icecek San. Ve. Tic. A.S.
- **Director** : Strauss Dairy Limited, Associated Biscuits International Ltd., Ansa, Club Paris Saint-Germain E. Pensee, Fiat, Scottish & Newcastle Plc, Victoire
- **Administrateur** : Abi Holdings Limited, Danone France
- **Membre du Comité consultatif** : Banque de France
- **Membre du Conseil de surveillance** : Cabasse, Eurazeo
- **Membre du Comité consultatif stratégique et des nominations** : groupe Danone
- **Représentant permanent de Cie Gervais Danone** : Danone France, Société des Eaux de Volvic
- **Représentant permanent Générale Biscuit** : LU, LU France
- **Commissionner** : P.T. Tirta Investama.

**Georges STCHERBACHEFF**

- Administrateur élu par les actionnaires salariés
- Membre du Comité de stratégie internationale

Nombre d'actions : 2 167 parts de FCPE

Âge : 59 ans

Date de premier mandat : avril 2004

Date d'échéance (A.G.) : 2009

- Délégué à la normalisation extérieure – Renault

**Robert STUDER \***

- Président du Comité des comptes et de l'audit

Nombre d'actions : 1 000

Âge : 67 ans

Date de premier mandat : juillet 1996

Date d'échéance (A.G.) : 2007

- Ancien Président de l'Union de Banques Suisses

Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :*France* : néant*Étranger* :

- **Administrateur** : Espirito Santo Financial Group S.A., Luxembourg, Schindler Holding A.G., BASF

Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :

- **Administrateur** : Total Fina Elf, NYSE European Advisory Committee

\* Administrateur indépendant.

(1) La réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 58 ans. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif<sup>14</sup>. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de

dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et de leurs devoirs à l'égard de la Société.

#### RÉCAPITULATIF DE LA PREMIÈRE ÉCHÉANCE DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance	Échéance du mandat de :
<b>2006</b>	M. GHOSN
	M. LADREIT de LACHARRIÈRE
	M. PAYE
	M. RIBOUD
<b>2007</b>	M. GIRODOLLE
	M. MARTRE
	M. STUDER
<b>2008</b>	M. AUDVARD <sup>(1)</sup>
	M. BARBIER <sup>(1)</sup>
	M. CHAMPIGNEUX <sup>(1)</sup>
	M. de COMBRET
	M. de CROISSET
	M. LARROUTUROU
<b>2009</b>	M. KOEDA
	Mme de La GARANDERIE
	M. SCHWEITZER
<b>2009</b>	M. STCHERBATCHEFF <sup>(1)</sup>

(1) Les mandats des administrateurs élus par les salariés et celui de l'administrateur élu par les actionnaires salariés donnent lieu à élections par les collèges concernés.

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

Renault a poursuivi en 2005 l'intégration des meilleures pratiques de gouvernance en proposant au Conseil d'administration d'opter, comme annoncé, pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée générale, lors de sa séance du 29 avril 2005, conformément au Règlement intérieur adopté le 22 février 2005, le Conseil a confié la présidence non exécutive à M. Schweitzer et la Direction Générale à M. Ghosn. Le Président du Conseil d'administration est en charge de l'organisation et de la direction des travaux du Conseil d'administration. Le Directeur Général, qui prend le titre de Président de la Direction Générale, assure pleinement la direction de la Société, sans aucune limitation de ses pouvoirs autres que celles fixées aux termes de la loi, des statuts ou du Règlement intérieur.

Le Règlement intérieur reflétant ce nouveau mode de gouvernance, adopté par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2005, figure en page 244 du présent document.

14. Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,03 %.

#### 5.1.1.2 Activité du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois durant l'année 2005.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures. Le taux de participation a été de 87 %.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France ; ses principaux domaines d'intervention ont été les suivants :

- les comptes et le budget :
  - le Conseil a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault S.A. et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2004, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2005 ; il 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 2006,

- le Conseil a examiné l'impact sur les comptes consolidés de l'exercice 2004 du passage aux normes IFRS,
- le Conseil a donné son assentiment à la publication d'une révision des prévisions ;
- la Gouvernance d'entreprise :
  - le Conseil a arrêté le nouveau Règlement intérieur reflétant la nouvelle gouvernance ; en conséquence il a :
    - procédé à la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et du Directeur Général, aux nominations du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale, et à la détermination de leurs rémunérations respectives,
    - créé deux Comités distincts chargés, l'un des nominations et de la gouvernance, l'autre des rémunérations, en remplacement du Comité des nominations et des rémunérations existant jusqu'au 29 avril 2005 ;
  - le Conseil a statué sur le dispositif de sécurité particulier au profit du Président de la Direction Générale et de sa famille,
  - le Conseil a intégré le Président de la Direction Générale au régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe,
  - le Conseil a examiné les travaux du Comité de déontologie,
  - le Conseil a procédé à une autoévaluation simplifiée de son fonctionnement. Il a statué sur la qualification d'administrateur indépendant, modifié la composition des Comités comme suite à la scission du Comité des nominations et des rémunérations en se conformant aux recommandations du rapport AFEP/MEDEF sur la proportion d'administrateurs indépendants,
  - le Conseil a adopté le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne,
  - le Conseil a analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale ;
- la stratégie du Groupe :
  - conformément au Règlement intérieur, le Conseil a débattu des orientations stratégiques de Renault, lors de sa réunion de février 2005,
- le Conseil a pris connaissance du diagnostic de l'entreprise par la Direction Générale en vue de l'annonce du Plan à moyen terme et à ce titre a passé en revue les chantiers d'organisation de Renault,
- le Conseil a autorisé le Président de la Direction Générale à lancer une offre publique d'achat sur les titres détenus par les minoritaires de la société Renault Argentina S.A.,
- le Conseil a examiné le financement du Technocentre et a donné son assentiment à la levée de l'option en 2005,
- le Conseil a analysé la Logan dans la stratégie internationale du Groupe,
- le Conseil a analysé la politique Qualité du groupe Renault,
- le Conseil a approuvé l'implantation de Renault en Inde ; il a examiné l'avancement des projets Iran et Chine ;
- l'Alliance :
  - le Conseil a pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance,
  - le Conseil a autorisé le Président de la Direction Générale à signer les documents liés à la mise en place de l'Alliance modifiés afin de refléter le nouveau mode de gouvernance au sein de Renault.

## PRÉPARATION DES CONSEILS

Le Conseil d'administration qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige est convoqué au moins huit jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Par ailleurs, le Conseil a officialisé une structure d'accueil avec le secrétariat du Conseil dans laquelle ceux des documents, qui ne peuvent pas être envoyés avant les réunions, sont à la disposition des administrateurs avant la séance dans un souci de développer la communication et la consultation de documents utiles aux membres du Conseil.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis dans un délai de quatre semaines.

## 5.1.2 Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a procédé lors de sa séance du 13 décembre 2005 à une autoévaluation simplifiée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement sur la base d'un questionnaire simplifié adressé aux administrateurs ; ce document a emprunté le format simplifié de l'enquête Spencer Stuart qui a servi à l'évaluation approfondie du Conseil du 14 décembre 2004.

D'un point de vue général, cette autoévaluation conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation de 2004.

Aussi, le Conseil reconnaît la qualité de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et en particulier : l'adéquation de la fréquence des réunions, la pertinence de l'ordre du jour et des documents transmis, la qualité des discussions. Par ailleurs, le Conseil note que la confidentialité est parfaitement assurée. La composition du Conseil satisfait l'ensemble des administrateurs en raison de la présence du nombre d'administrateurs indépendants et de la participation des administrateurs salariés.

S'agissant de la relation du Conseil d'administration avec sa Présidence et sa Direction Générale comme suite à la dissociation des fonctions, les membres du Conseil font part de leur satisfaction considérant la relation de confiance existant avec la Direction Générale.

Les points sur lesquels le Conseil exprime des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- une information plus systématique entre les séances du Conseil ;
- une information plus approfondie sur la concurrence et les concurrents ;
- l'organisation d'une journée dédiée à des échanges sur la stratégie et le développement à long terme de Renault ;
- une meilleure implication du Conseil dans les enjeux de l'Alliance. Si une information est donnée lors de chaque séance du Conseil,

les administrateurs souhaiteraient en avoir une vue plus précise et concrète ;

- une formalisation au Conseil, après l'avis du Comité des comptes et de l'audit, d'une réflexion annuelle sur la prévention et la gestion des risques de l'entreprise ;
- s'agissant du nombre d'actions à détenir par les administrateurs, le Conseil, partagé sur l'opportunité de prévoir une disposition statutaire ou une recommandation sur le sujet, considère qu'il ne s'agit pas d'une question significative ;
- si le travail des Comités est jugé positif et satisfaisant, le Conseil souhaite un compte-rendu plus détaillé des travaux des Comités des nominations et rémunérations.

Le Président du Conseil d'administration et les Comités concernés s'attacheront à tenir compte des demandes des administrateurs sur ces points.

Par ailleurs, la pratique des déjeuners informels à l'issue des réunions du Conseil d'administration au cours desquels les administrateurs ont la possibilité d'échanger avec les membres du Comité de direction Renault, commencée en 2003, a été et sera poursuivie.

### 5.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs ♦

En premier lieu, le Conseil considère essentiel de rappeler les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Sous bénéfice de ce rappel, le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 22 février 2005 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le Rapport AFEP/MEDEF. Cette liste a fait l'objet d'une révision lors de la séance du Conseil du 25 octobre 2005 comme suite à la démission d'un administrateur indépendant.

Ainsi, au 31 décembre 2005, le Conseil d'administration de Renault comptait huit administrateurs indépendants. Constituent ainsi des

administrateurs indépendants : Mme de La Garanderie, MM. de Combret, de Croisset, Ladreit de Lacharrière, Martre, Paye, Riboud et Studer.

Sont exclus de cette qualification les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, un mandataire social en la personne du Président du Conseil d'administration, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés, notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction Générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'administration en fournissant l'illustration.

### 5.1.4 Règlement intérieur du Conseil et charte de l'administrateur ♦

Suivant les préconisations du rapport Viénot de 1995, sur le Gouvernement d'entreprise (*Corporate Governance*), complété par un second rapport publié en juillet 1999, le Conseil d'administration de Renault s'est doté, dès 1996, d'un Règlement intérieur et de Comités spécialisés.

#### 5.1.4.1 Le Règlement intérieur

Le Règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'administration représentant collectivement l'ensemble des actionnaires. Renault analyse de manière continue avec la plus grande attention les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise issues principalement du rapport AFEP/MEDEF et s'attache à traduire dans son Règlement intérieur les préconisations dudit rapport (cf. Informations complémentaires, chapitre 10.2.1, page 244).

#### 5.1.4.2 Charte de l'administrateur

Le Règlement intérieur s'accompagne d'une charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs (cf. Informations complémentaires, chapitre 10.2.2, page 248).

#### 5.1.4.3 Déontologue

Le Conseil d'administration a également établi une procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées. À ce titre, le Conseil d'administration, en sa séance du 26 juillet 2001, a nommé un déontologue qui doit être consulté par tous détenteurs permanents d'informations privilégiées, pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de toute opération individuelle relative à l'exercice des stock-options ou transaction quelconque sur les titres émis par une

société du Groupe. Le déontologue a rendu compte de sa mission au Comité de déontologie du 28 novembre 2005. Une présentation des conclusions de ce Comité de déontologie a été faite au Conseil lors de sa séance du 13 décembre 2005. Au cours de l'année 2005 le Déontologue a notamment :

- vérifié le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées lors de l'exercice des options détenues dans le cadre des Plans de 1998, 1999 et 2000 ; il n'a pas été constaté de dysfonctionnement hors des « fenêtres autorisées » ;

- procédé à l'actualisation des listes d'initiés, concomitamment à la mise en place de la nouvelle organisation afin de se conformer aux nouvelles réglementations de l'AMF ;
- réalisé un benchmark de ses activités, en distinguant les groupes industriels des établissements bancaires.

## 5.1.5 Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, trois comités spécialisés ont été mis en place depuis 1996 dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs.

À l'issue de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2005, un quatrième comité a été créé comme suite à la scission du Comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations et de la gouvernance.

### 5.1.5.1. Comité des comptes et de l'audit

Composé de six membres, il est présidé par Robert Studer et réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Dominique de La Garanderie, Jean-Louis Girodolle et Jean-Claude Paye. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Il a notamment pour missions :

- d'examiner les comptes et les documents financiers annexés avant leur présentation au Conseil ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des Comptes et d'examiner les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes, sur la qualité de leurs travaux ;
- de veiller au respect des règles d'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- de vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne ;
- de formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

Le Comité s'est réuni quatre fois en 2005, le taux de participation a été de 80 %.

En application des lois et règlements en vigueur en France, le Comité des comptes et de l'audit a traité notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault S.A. pour l'année 2004 et du premier semestre 2005 ;

- de l'examen de la méthodologie de transition vers les normes IFRS dans les comptes consolidés 2004 ainsi que l'impact chiffré de cette transition. À cette occasion, le Comité a entendu le Directeur Général adjoint-Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle de Gestion et le Directeur des Services Financiers, ainsi que les Commissaires aux comptes ;

- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2005 ;

- de l'examen des honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau ainsi que du respect par les Commissaires aux comptes de la charte qui gouverne leurs travaux ;

- du bilan 2004 et de l'analyse du Plan 2005 de l'Audit interne ; des méthodes d'analyse de risque dans le Groupe ;

- de l'examen des indicateurs financiers de l'Alliance ;

- de l'examen de l'organisation, du fonctionnement et des enjeux de la Direction des Services fiscaux et douaniers du Groupe.

L'examen des comptes par le comité est accompagné d'une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que de la note du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

### 5.1.5.2 Comité des rémunérations

Composé de trois membres, il est présidé par Franck Riboud et réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière. Il comprend trois membres indépendants sur trois.

Ce comité a notamment pour missions :

- d'effectuer toute recommandation au Conseil intéressant la rémunération et la retraite du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;

- de proposer la part variable de la rémunération des mandataires sociaux ;

- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants, le cas échéant d'autres sociétés du Groupe ;

- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et formuler des propositions au Conseil d'administration, tant sur la politique qu'en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription.

Il peut enfin être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa compétence.

Ce comité s'est réuni deux fois en 2005 étant précisé qu'une réunion est intervenue préalablement à sa scission avec le Comité des nominations. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- du programme d'options de souscriptions d'actions pour 2005 ;
- de la détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale et des membres du Comité exécutif.

### 5.1.5.3 Comité des nominations et de la gouvernance

Composé de trois membres, il est présidé par Louis Schweitzer et réunit Marc Ladreit de Lacharrière et Dominique de La Garanderie. Il comprend deux membres indépendants sur trois.

Ce comité a notamment pour missions :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs ;
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents Comités du conseil ;
- de suivre les questions de Gouvernement d'entreprise ;

## 5.1.6 Les jetons de présence

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

### 5.1.6.1 Montant

À l'issue d'une comparaison avec les autres entreprises du CAC 40 aux termes duquel il est apparu que les membres du Conseil de Renault étaient très sensiblement moins rémunérés que ceux d'entreprises de taille équivalente, l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003 a fixé à 600 000 euros<sup>15</sup> le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

<sup>15</sup> Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications ;

Il peut enfin être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa compétence.

Ce comité s'est réuni deux fois en 2005 étant précisé qu'une réunion est intervenue préalablement à la scission avec le Comité des rémunérations. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de l'étude du Règlement intérieur du Conseil reflétant le nouveau mode de gouvernance ;
- de la composition du Conseil d'administration et en particulier de la dissociation des fonctions du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général ;
- conformément à la préconisation de place, du dispositif de succession des dirigeants ;
- du remplacement d'un administrateur démissionnaire ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF.

### 5.1.5.4 Comité de stratégie internationale

Composé de six membres, il est présidé par Henri Martre et réunit Yves Audvard, Michel Barbier, Bernard Larrouturou, Jean-Claude Paye et Georges Stcherbatcheff. Il comprend deux membres indépendants sur six.

Il a notamment pour mission d'analyser et de présenter au Conseil les orientations du développement international de la Société.

Ce comité s'est réuni une fois en 2005. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de l'implantation internationale de Renault en Chine et au Mercosur ;
- du programme Logan.

### 5.1.6.2 Règle de répartition

La répartition des jetons de présence proposée au Conseil distingue :

- une part fixe, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil ;
- une part variable liée à la présence effective des membres.

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la participation à un comité du conseil ;
- l'autre au titre de la présidence d'un de ces comités.

### 5.1.6.3 Exercice 2005 ♦

Le Conseil d'administration, en sa séance du 29 avril 2003, a adopté les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs.

Les jetons de présence alloués à chaque administrateur pour l'exercice 2005 sont répartis comme suit :

- 14 000 euros au titre de l'appartenance au Conseil (la somme étant calculée *pro rata temporis*) ;
- 14 000 euros au plus, en fonction de son assiduité au Conseil, la somme étant calculée au *pro rata* de sa présence effective aux séances du Conseil ;

- 4 500 euros au titre de son appartenance à l'un des comités du Conseil (la somme étant calculée *pro rata temporis*) ;

- 4 500 euros au titre de la présidence de l'un des comités du Conseil (la somme étant calculée *pro rata temporis*).

Au titre de l'exercice 2005, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 552 332 euros (540 119 euros en 2004).

Le Conseil d'administration s'est réuni huit fois en 2005.

#### MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS AU COURS DE L'EXERCICE PAR ADMINISTRATEUR EN FONCTION DE SA PRÉSENCE AUX CONSEILS D'ADMINISTRATION ET AUX COMITÉS

Administrateurs	Présence aux Conseils	Montant des jetons de présence alloués en euros <sup>(1)</sup>	
	en 2005	2005	2004
M. SCHWEITZER	8/8	28 000	28 000
M. GHOSN	6/8	24 500 <sup>(2)</sup>	17 500 <sup>(2)</sup>
M. AUDVARD	8/8	32 500	32 500
M. BARBIER	8/8	32 500	32 500
M. CHAMPIGNEUX	8/8	32 500	32 500
M. de COMBRET	8/8	32 500	32 500
M. de CROISSET	8/8	32 500	21 184
M. GIRODOLLE <sup>(3)</sup>	8/8	32 500	32 500
M. KOEDA	4/8	21 000 <sup>(2)</sup>	24 500 <sup>(2)</sup>
M. LADREIT de LACHARRIÈRE	6/8	32 045	29 000
Mme de La GARANDERIE	8/8	33 338	30 750
M. LARROUTUROU <sup>(3)</sup>	4/8	25 500	30 750
M. MARTRE	8/8	37 000	37 000
M. PAYE	8/8	37 000	37 000
M. PINAULT <sup>(4)</sup>	1/6	14 198	18 934
M. RIBOUD	7/8	35 250	33 500
M. STCHERBATCHEFF	8/8	32 500	21 184
M. STUDER	8/8	37 000 <sup>(2)</sup>	37 000 <sup>(2)</sup>

(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des comités du Conseil.

(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.

(3) Ces administrateurs représentent l'État.

(4) Il s'agit d'un administrateur dont le mandat a débuté ou a pris fin en cours d'année.

Pour certains administrateurs, notamment les administrateurs représentant l'État, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale.

## 5.2 Les organes de Direction au 1<sup>er</sup> janvier 2006 ◆

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

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

### 5.2.1 Le Comité exécutif Groupe

Il est composé de six membres en plus du Président de la Direction Générale :

- le Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et Division Véhicules Utilitaires ;
- le Directeur Général adjoint, Plan, Programmes ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et Logistique ;

- le Directeur Général adjoint, Directeur Financier ;
- le Directeur Général adjoint, Directeur de la Qualité et des Ingénieries ;
- le Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe.

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

### 5.2.2 Le Comité de direction Renault

Il est composé de 27 membres, en incluant les membres du CEG. Les membres du CDR non-membres du CEG sont hiérarchiquement rattachés à un membre du CEG. Le Directeur des Achats, le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur de la Communication, le chargé de mission auprès du Président, le Directeur Délégué à la Présidence, le Directeur du Design Industriel, le Directeur des Opérations Internationales et Amérique

Latine Nord, Directeur des Relations Extérieures et le Directeur Général du Mercosur sont directement rattachés au Président de la Direction Générale.

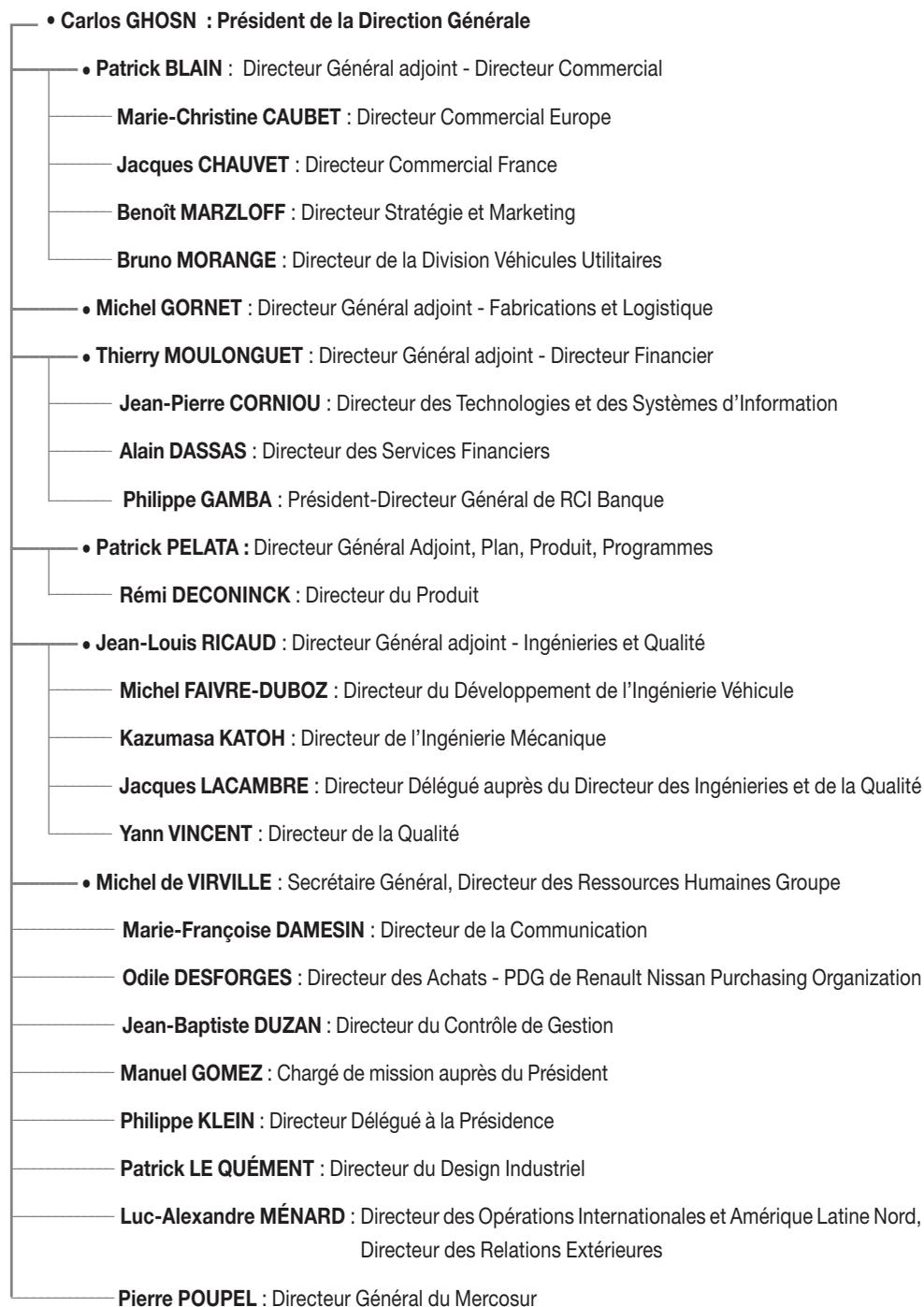
Il se réunit une fois par mois et dans le cadre de séminaires deux fois par an.

### 5.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction au 1<sup>er</sup> janvier 2006

Carlos GHOSN *	Président
Patrick BLAIN *	Directeur Général adjoint, Directeur Commercial
Marie-Christine CAUBET	Directeur Commercial Europe
Jacques CHAUVET	Directeur Commercial France
Jean-Pierre CORNIOU	Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information
Marie-Françoise DAMESIN	Directeur de la Communication
Alain DASSAS	Directeur des Services Financiers
Rémi DECONINCK	Directeur du Produit
Odile DESFORGES	Directeur des Achats – PDG de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)
Jean-Baptiste DUZAN	Directeur du Contrôle de Gestion
Michel FAIVRE DUBOZ	Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule et Établissement de Guyancourt
Philippe GAMBA	Président-Directeur Général du Groupe RCI Banque
Manuel GOMEZ	Chargé de mission auprès du Président
Michel GORNET *	Directeur Général adjoint, Directeur Fabrications et Logistique
Kazumasa KATOH	Directeur de l'Ingénierie mécanique et Établissement de Rueil-Lardy
Philippe KLEIN	Directeur Délégué à la Présidence
Jacques LACAMBRE	Directeur Délégué auprès du Directeur des Ingénieries et de la Qualité
Patrick LE QUEMENT	Directeur du Design Industriel
Benoît MARZLOFF	Directeur Stratégie et Marketing
Luc-Alexandre MENARD	Directeur des Opérations Internationales et Amérique Latine Nord, Directeur des Relations Extérieures
Bruno MORANGE	Directeur de la Division Véhicules Utilitaires
Thierry MOULONGUET *	Directeur Général adjoint, Directeur Financier
Patrick PELATA *	Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit, des Programmes
Pierre POUPEL	Directeur Général du Mercosur
Jean-Louis RICAUD *	Directeur Général adjoint, Directeur de la Qualité et des Ingénieries
Yann VINCENT	Directeur de la Qualité
Michel de VIRVILLE *	Secrétaire général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

\* Membres du Comité exécutif Groupe (CEG).

Georges DOUIN, Directeur Général adjoint – Plan Produit et Opérations Internationales a été membre du CEG jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2005.

ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2006

## • Membres du Comité exécutif Groupe (CEG)

## 5.3 Le contrôle des comptes

### 5.3.1 Charte des Commissaires aux comptes ♦

La loi de Sécurité financière, en son titre III, traite des dispositions relatives au contrôle légal des Comptes, et plus précisément, à l'article 104, de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Dans ce cadre, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes et sous l'autorité du Président, de rédiger une charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle définit le cadre d'application, traite de la séparation des missions en précisant les missions inhérentes au commissariat aux comptes et autorisées par nature, et les missions ne pouvant pas être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, car incompatibles avec leur mandat. Elle précise aussi les missions accessoires ou complémentaires au mandat, qui peuvent être assurées par les Commissaires aux comptes

et leur réseau, et le mode d'autorisation et de contrôle des missions. Enfin, elle inclut l'engagement d'indépendance et définit le principe de rotation des associés.

Cette charte régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société-mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application, tant de la présente charte par les membres de leur réseau, auditeurs externes des filiales intégrées globalement que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

### 5.3.2 Responsables du contrôle des comptes

#### 5.3.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés  
représenté par Mme Pascale Chastaing-Doblin et M. Amadou Raimi  
185, avenue Charles-de-Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

Ernst & Young Audit  
représenté par MM. Jean-François Bélorgey et Daniel Mary-Dauphin  
11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, puis par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

Le Cabinet Ernst & Young Audit a été nommé pour la première fois par arrêté du ministère de l'Économie et des Finances en date du 27 mars 1979. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, puis par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002, pour une période de six ans. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

#### 5.3.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS  
suppléant de Deloitte & Associés  
7-9, Villa Houssay  
92200 Neuilly-sur-Seine

Gabriel GALET  
suppléant de Ernst & Young Audit  
11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés pour la première fois par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Ils ont vu leur mandat renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 26 avril 2002 pour une période de six ans. Leur mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2007.

### 5.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau

Les honoraires comptabilisés en 2005 par Renault S.A. et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des

Commissaires aux comptes et à leur réseau respectif se décomposent comme suit :

(En milliers d'euros)	Réseau Ernst & Young				Réseau Deloitte & Associés			
	2005		2004		2005		2004	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
<b>1. AUDIT</b>								
1.1. Commissariat aux comptes	6 118	93,6	5 216	67,2	6 234	85,5	5 649	76,6
1.2. Missions accessoires et autres missions d'audit	33	0,5	1 818	23,4	411	5,6	929	12,6
<b>Sous-total</b>	<b>6 151</b>	<b>94,2</b>	<b>7 034</b>	<b>90,6</b>	<b>6 645</b>	<b>91,1</b>	<b>6 578</b>	<b>89,2</b>
<b>2. AUTRES PRESTATIONS</b>								
2.1. Fiscales	310	4,7	546	7,0	564	7,7	746	10,1
2.2. Conseil en organisation								
2.3. Autres	72	1,1	184	2,4	82	1,1	54	0,7
<b>Sous-total</b>	<b>382</b>	<b>5,8</b>	<b>730</b>	<b>9,4</b>	<b>646</b>	<b>8,9</b>	<b>800</b>	<b>10,8</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>6 533</b>	<b>100,0</b>	<b>7 764</b>	<b>100,0</b>	<b>7 291</b>	<b>100,0</b>	<b>7 378</b>	<b>100,0</b>

Pour les deux réseaux, les prestations fiscales concernent essentiellement les filiales du Groupe à l'étranger.

## 5.4 Intérêt des dirigeants

### 5.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

#### 5.4.1.1 Rémunération des dirigeants

##### MODE DE DÉTERMINATION ♦

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable. La partie variable se fonde sur la performance économique de l'entreprise (de l'exercice précédent). Elle comprend trois éléments, mesurés pour le premier par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le deuxième par le taux de retour sur capitaux propres et pour le troisième par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie.

##### RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2005 ♦

En 2005, la rémunération totale des 27 membres du CDR s'est élevée à 12 475 635 euros dont 8 774 620 euros de part fixe (contre respectivement 14 656 345 euros et 9 813 545 euros en 2004), étant précisé que le nombre des membres du CDR était de 29 en 2004.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

#### 5.4.1.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les critères de calcul de la part variable du Président-Directeur Général et du Président de la Direction Générale ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2006, sur proposition du Comité des rémunérations, en cohérence, pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du CEG et du CDR :

- taux de retour sur capitaux propres (ROE – Return On Equity) ;
- écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget.

À ces critères, s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

En ce qui concerne le Président de la Direction Générale, la part variable est fixée par le Conseil d'administration à un taux compris entre 0 et 150 % de la part fixe. Ce taux a été, au titre de 2005, de 100 %.

Ainsi, la rémunération totale du Président de la Direction Générale a été la suivante (en euros) :

Année	Partie fixe	Part variable de l'année versée l'année suivante	Avantages en nature	Jetons de présence au titre de l'année versés l'année suivante	Rémunération totale au titre de l'année	Rémunération totale versée au cours de l'année
2005	800 000 (pour 8 mois)	800 000	4 815	24 500	1 807 172 *	982 672 *

\* Dont 177 857 de prime de réinstallation.

En ce qui concerne le Président du Conseil d'administration de Renault (ex-PDG), la part variable, au titre de ses fonctions de PDG de Renault (de janvier à avril 2005), est fixée par le Conseil d'administration à un taux compris entre 0 et 150 % de la part fixe. Ce taux a été, au titre de 2005, de 100 %.

Ainsi, la rémunération totale du Président du Conseil d'administration de Renault (ex-PDG) a été la suivante (en euros) :

Année	Partie fixe	Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du CA <sup>(2)</sup>	Part variable de l'année versée l'année suivante	Avantages en nature	Jetons de présence au titre de l'année versés l'année suivante	Rémunération totale au titre de l'année	Rémunération totale versée au cours de l'année
2005 (MAI-DÉC) <sup>(1)</sup>	600 000	133 334	0	4 926	28 000	1 366 260	2 192 926
2005 (JANVIER-AVRIL)	300 000		300 000				
2004	900 000		1 260 000	4 899	28 000	2 192 899	1 982 899
2003	900 000		1 050 000	3 812	28 000	1 981 812	1 970 312

(1) Il est observé que la reconduction de la partie fixe de 900 000 euros versée au Président du Conseil d'administration à compter du 1<sup>er</sup> mai est d'un montant proche de la retraite qui lui aurait été servie s'il avait cessé ses fonctions à cette date.

(2) 200 000 euros en année pleine.

Le Président de la Direction Générale et le Président du Conseil d'administration bénéficient en outre d'un régime de retraite supplémentaire.

Par la décision du Conseil d'administration du 28 octobre 2004, ils bénéficient du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle pris en charge par l'entreprise et le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité ;

- un régime additionnel à prestations définies ne pouvant excéder 15 % de la rémunération d'activité (avec critère spécifique d'ancienneté).

En tout état de cause, le cumul de tous les régimes de retraite, de base, complémentaires, et de ce régime supplémentaire est plafonné à 50 % de la rémunération d'activité.

Dans le contexte actuel, la retraite totale, y compris le dispositif supplémentaire que les bénéficiaires devraient recevoir, y compris le Président de la Direction Générale, peut être estimée de 30 % à 45 % de leur rémunération d'activité de référence du fait de leurs différences d'ancienneté au sein de Renault et du CEG.

## 5.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux

### 5.4.2.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003, dans sa 26<sup>e</sup> résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et des groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

### 5.4.2.2 Politique générale d'attribution

#### LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve le plan d'attribution d'options sur le rapport du Comité des rémunérations. Ce Comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président, quand le sujet le concerne personnellement.

#### LES FINALITÉS DE L'ATTRIBUTION D'OPTIONS

L'attribution d'options vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel ; l'attribution d'options accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe en Europe et dans le monde ; en particulier dans la branche Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour la branche Financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

#### LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

#### Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président, les Dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG (Comité exécutif Groupe) qui sont au nombre de six.

Pour les autres cadres dirigeants, leur niveau de responsabilité fait qu'ils reçoivent en principe des dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, soit niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'options attribuées peuvent varier de façon importante selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne rien recevoir. La fourchette d'attribution varie de un à quatre avec une médiane de 1 000 options en 2004.

#### Les autres cadres attributaires

Les autres attributaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise, de moins de 45 ans. Ils reçoivent des options à intervalles de un à trois ans ou plus mais pas plus de deux années consécutives. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc.), ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

#### L'entretien annuel

Chaque année, un entretien annuel individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N + 2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction Générale. Ces mêmes critères structurent une évaluation dite « 360 ° » partagée, chaque année depuis 1999, entre le cadre et son seul hiérarchique direct ; plus de 4 603 responsables membres de Comités de direction ont reçu leur évaluation 360 ° en 2005.

#### Les Comités de carrières

Les Comités de carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires. Ils servent également à prévoir les évolutions possibles pour chacun et les remplaçants prévus en temps normal, ou même à court terme, en cas

de nécessité. Ces Comités de carrières sont tenus à un rythme mensuel dans toutes les grandes branches et directions du Groupe dans le monde. Ils constituent une pratique de mise à jour permanente des appréciations collectives portées sur chacun et permettent, à chaque Directeur, de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause. Enfin, un Comité général des carrières comprenant, sous la présidence du Président, les membres du CEG, examine les nominations aux 167 postes les plus importants (postes A) et assure leur gestion prévisionnelle. Cette pratique renforce à plusieurs niveaux et, régulièrement, l'attention des responsables sur les futurs cadres supérieurs ou dirigeants du Groupe.

#### Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particulier sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. À cet effet, les Comités de carrières effectuent, avec le plus grand soin, une mise à jour annuelle des listes (P) de cadres, à potentiel de développement managérial ou d'expertise, destinés à devenir des cadres supérieurs de l'entreprise et de cadres, à fort potentiel (P1), susceptibles de tenir à terme des postes de cadres dirigeants, voire de dirigeants. L'inscription en liste P1 est arrêtée et mise à jour en Comité général des carrières.

Depuis 1999, par volonté de transparence, les jeunes cadres reconnus à potentiel, P ou P1, en sont informés par leurs responsables au cours de l'entretien annuel.

#### Les Conseillers en Ressources Humaines (CRH)

Toutes les grandes branches et directions du Groupe ont dans leur Comité de direction un Conseiller en Ressources Humaines (CRH) chargé d'administrer ce processus de bonne connaissance et de suivi permanent de tous les cadres de son périmètre. L'animation centrale de ces CRH est régulière. Elle permet d'assurer auprès de chaque directeur un bon déploiement de la politique de ressources humaines, l'entretien des divers processus décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. Les CRH sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portés par les responsables sur chacun ; ceux-ci sont ainsi mieux à même de sélectionner les attributaires d'options.

Les Plans n° 1 à 9 sont des plans d'options d'achats d'actions, les Plans n° 10 et 11 sont des plans d'options de souscription d'actions.

#### Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 07/06/1996

	Plan n° 1	Plan n° 2
Date d'attribution/Date du Conseil d'administration	22/10/1996	28/10/1997
Point de départ d'exercice des options	23/10/1999	29/10/2002
Date d'expiration	21/10/2006	27/10/2007
Nombre de bénéficiaires	273	310
Nombre total d'options attribuées	446 250	553 750
Dont membres du CDR <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(4)</sup>	128 000	163 000
Prix d'exercice en euros	17,57	24,89
Rabais consentis	5 %	5 %
Options levées au 31/12/2005	399 530	437 754
Options perdues au 31/12/2005	19 300	18 400
Options restant à lever au 31/12/2005 <sup>(3)</sup>	27 420	97 596

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.

(3) Sur les plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31/12/2005 s'élève à 9 528 964.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999 et 200 000 en 2005.

#### Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 11/06/1998

Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8
27/10/1998	16/03/1999	19/10/1999	07/09/2000 et 24/10/2000	18/12/2001	05/09/2002
28/10/2003	17/03/2004	20/10/2004	08/09/2005 et 25/10/2005	19/12/2006	06/09/2007
26/10/2008	15/03/2009	18/10/2009	06/09/2010 et 23/10/2010	17/12/2011	04/09/2012
410	4	384	638	858	809
1 912 500	300 000	1 825 900	1 889 300	1 861 600	2 009 000
670 000	280 000	830 000	750 000	505 000	645 000
32,13	40,82	50,94	49,27 et 49,57	48,97	49,21
Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
1 054 890	50 000	536 266	243 946	6 000	3 000
76 500	30 000	118 500	123 450	44 500	19 300
781 110	220 000	1 171 134	1 521 904	1 811 100	1 986 700

**Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29/04/2003**

	<b>Plan n° 9</b>	<b>Plan n° 10</b>	<b>Plan n° 11</b>
Date d'attribution/Date du Conseil d'administration	08/09/2003	14/09/2004	13/09/2005
Point de départ d'exercice des options	09/09/2007	15/09/2008	14/09/2009
Date d'expiration	07/09/2011	13/09/2012	12/09/2013
Nombre de bénéficiaires	813	758	639
Nombre total d'options attribuées	1 922 000	2 145 650	1 631 093
Dont membres du CDR <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup> <sup>(4)</sup>	605 000	695 000	650 000
Prix d'exercice en euros	53,36	66,03	72,98
Rabais consentis	Néant	Néant	Néant
Options levées au 31/12/2005	3 000	3 000	0
Options perdues au 31/12/2005	7 000	3 000	0
Options restant à lever au 31/12/2005 <sup>(3)</sup>	1 912 000	2 139 650	1 631 093

(1) Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.

(3) Sur les plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31/12/2005 s'élève à 9 528 964.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999 et 200 000 en 2005.

Au cours de l'exercice 2005 :

- Les attributions aux mandataires sociaux ont été les suivantes :
  - M. Ghosn, 200 000 options de souscription d'actions au cours de 72,98 euros, date d'échéance 12 septembre 2013 ;
- Les levées des mandataires sociaux ont été les suivantes :
  - M. Schweitzer : 10 000 options d'achat d'actions au cours de 24,89 euros, date d'échéance 27 octobre 2007 ; 10 000 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26 octobre 2008 ; 8 300 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26 octobre 2008 ;
  - M. Ghosn, 20 000 options d'achat d'actions au cours de 24,89 euros, date d'échéance 27 octobre 2007 ; 30 000 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26

octobre 2008 ; 20 000 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26 octobre 2008 ; 20 000 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26 octobre 2008 ;

- Les 10 plus importantes attributions du Plan du 13 septembre 2005 (hors attributions aux mandataires sociaux) se sont élevées à 253 000 options d'achat d'actions, au cours de 72,98 euros, date d'échéance 12 septembre 2013 ;
- Les 10 levées les plus importantes en 2005 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 219 000 options d'achat d'actions au cours moyen de 46,66 euros (soit 48 000 options levées au cours de 32,13 euros, Plan d'octobre 1998, 151 000 au cours de 50,94 euros, Plan d'octobre 1999, 20 000 au cours de 49,27 euros, Plan d'octobre 2000).

**5.4.2.3 Informations complémentaires**

- La perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise ;
- Dans aucune des filiales du Groupe il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.



## 6 Gestion des risques

### **6.1 Les différents risques** **p. 134**

6.1.1 Risques opérationnels	p. 134
6.1.2 Les risques financiers	p. 139
6.1.3 Les risques clientèle et réseau RCI Banque	p. 143
6.1.4 Les risques juridiques	p. 144
6.1.5 Les autres risques	p. 144
6.1.6 Les litiges	p. 144

### **6.2 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce** **p. 145**

6.2.1 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	p. 145
6.2.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne	p. 145

### **6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président** **p. 152**

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques inhérents à ses activités et à ses objectifs soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre en énonce les principaux ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la fréquence et la portée. Mais l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en créent de nouveaux ; ces facteurs peuvent, en conséquence, provoquer une sévèrisation des crises et des dommages potentiels. La gestion de nos risques, inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée, requiert donc une maîtrise renforcée et proactive.

C'est pourquoi la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe (hors celle des Sociétés Nissan et Volvo traitée en leur sein).

L'organisation actuelle repose sur une double responsabilité :

- au niveau corporate : la Direction de la Maîtrise des Risques est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique tant pour l'identification des risques majeurs que sur leur mode de prévention, notamment via l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques ;
- dans toutes les entités en charge des grands processus de l'entreprise, sont identifiés les compétences et les experts capables d'identifier, hiérarchiser, maîtriser les solutions visant à réduire le risque.

## 6.1 Les différents risques

### 6.1.1 Risques opérationnels

#### 6.1.1.1 Risque lié à l'implantation géographique

##### FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors d'Europe occidentale, en particulier en Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc. Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors d'Europe occidentale représentent plus de 31 % des ventes totales monde. Cette part a vocation à croître compte tenu de la stratégie de développement du Groupe.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques liés en particulier à l'instabilité économique (volatilité du PIB, des taux d'intérêts et de change) et gouvernementale, et aux modifications de la réglementation (contrôle des changes).

##### DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

###### Risque industriel

Les choix d'implantation industrielle du Groupe dans les pays hors d'Europe occidentale ont été déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale.

La diversification géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors d'Europe occidentale permet de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité, souvent contre cycliques.

Enfin, le Groupe poursuit une politique de progression du niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin de pouvoir mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs baissent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

###### Risque commercial

Le Groupe couvre tous les flux financiers d'origine commerciale en provenance des pays émergents. Deux instruments de couverture sont privilégiés, les garanties bancaires (*Standby Letter of Credit* confirmées par les banques de premier rang) et les garanties Coface à court terme (Police GCP).

##### LES ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

Les dispositifs existants ont été renforcés dès 2004 par l'élaboration et la mise en place d'outils et d'indicateurs permettant d'améliorer l'analyse et la prise en compte des risques liés à l'implantation géographique du Groupe.

###### Prime de risque pays

L'analyse et la prise en compte de ces risques se traduisent par une exigence de rentabilité supplémentaire pour tout nouveau projet d'investissement en pays émergent. La prime de risque ajoutée au taux de rentabilité standard est construite à partir d'indicateurs de marché et fait l'objet de révisions périodiques.

###### Risque de la liquidité court terme

Un indicateur de tendance, appliqué aux pays dans lesquels le Groupe est implanté, permet de suivre le risque de chacun des pays, notamment le risque de liquidité. Le suivi et l'actualisation périodique de cet indicateur

permettent au Groupe d'ajuster sa politique de financement vis-à-vis de ses filiales en fonction de l'évolution de la situation des pays.

### Flux financiers intragroupe

Dans le cadre du développement de ses flux intragroupe, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile », qui permet de centraliser la gestion des risques financiers afin de mettre en œuvre une procédure unique de couverture à des conditions compétitives. Les filiales industrielles vendent à Renault s.a.s. leur production destinée à l'exportation et Renault s.a.s. revend celle-ci aux filiales importatrices en consentant un crédit fournisseur dont les risques sont couverts par la maison-mère.

## 6.1.1.2 Le risque lié à la qualité produit

### FACTEURS DE RISQUES

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

Cette évolution se traduit par un développement rapide de l'usage des systèmes à commande automatisée pilotés par l'électronique embarquée. Or, les conditions de fonctionnement de ces dispositifs sont de plus en plus disjointes de la responsabilité directe du conducteur. C'est cette évolution qui amène à exposer, beaucoup plus que par le passé, la responsabilité du fait du produit qui incombe au constructeur.

### DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

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

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

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

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

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

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

### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

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

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

En complément des dispositifs existants, les actions suivantes ont été engagées par Renault pour réduire les risques liés à l'usage du produit automobile :

- définition des événements clients indésirables susceptibles de mettre en danger la sécurité des utilisateurs ;
- déploiement du suivi des événements clients indésirables susceptibles de mettre en danger la sécurité des utilisateurs, dans les Ingénieries jusqu'aux objets physiques ou logiques dont les défaillances sont susceptibles d'aboutir à la situation ci-dessus ;
- définition d'un référentiel de « bonnes pratiques » (partagé avec le groupe PSA) pour mise en œuvre dans les différentes composantes de l'entreprise, à commencer par les Ingénieries ;
- poursuite, par le service « Sûreté de Fonctionnement – Sécurité Générale du Produit – Corporate » intégré à la Direction de la Qualité et en coopération avec la Direction Juridique, du déploiement dans l'entreprise de modules de sensibilisation – formation à la Sécurité Générale du Produit ;
- amélioration continue des pratiques et standards liés à la maîtrise des risques tout au long du cycle de vie du produit.

## 6.1.1.3 Le risque fournisseurs

### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont principalement liés :

- à la santé financière des fournisseurs ;
- au respect par les fournisseurs des contraintes réglementaires ainsi que des exigences du développement durable ;
- à la qualité et à la pérennité des livraisons.

## DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

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

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

En cas de critères financiers péjoratifs émis sur un fournisseur, ce dernier est géré par un Comité des risques fournisseurs auquel participent les membres du Comité de la Direction des achats et associant la Direction financière et la Direction juridique lors de réunions mensuelles.

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

Enfin, la capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de « référentiel capacitaire ».

### La maîtrise du risque d'image d'origine fournisseurs lié au développement durable s'organise autour de deux critères principaux :

- l'intégration d'un « filtre » dans les processus Panel ;
- une cotation développement durable basée sur les retours de l'autoévaluation des fournisseurs.

## ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

### En 2005, les actions nouvelles vis-à-vis des fournisseurs ont été concentrées :

- sur le plan social, diffusion de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux Renault (80 % de la masse d'achats pièces et hors pièces) et demande d'engagement formel des fournisseurs sur le respect de trois critères prioritaires (élimination du travail des enfants, élimination du travail forcé, engagement dans une politique de santé, sécurité et Conditions de Travail, telle que décrite dans la Politique Conditions de Travail Groupe) ;
- sur le plan environnemental, préparation, avec les fournisseurs, aux échéances fixées par les directives européennes, demande d'engagement des fournisseurs sur l'absence de métaux lourds (y compris Chrome6) et nouvelles exigences d'informations des fournisseurs concernant leur politique sur les filières de recyclage.

### Actions à venir :

- droits humains et sociaux :
  - élargissement de la demande d'engagement sur le respect des trois critères prioritaires de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux à 100 % des fournisseurs/familles d'achats/pays,
  - montée en cadence des contrôles sur sites, en s'appuyant sur les contrôles/visites/audits existants ;
- environnement :
  - recyclage : expérimentations avec les fournisseurs des filières de recyclage, dans le but d'une part de sécuriser au moindre coût

l'atteinte du taux de recyclabilité puis de recyclage effectif fixé par la Directive 2000/53/CE, et d'autre part de saisir les opportunités technicoéconomiques en résultant,

- métaux lourds : accompagnement de l'ingénierie dans le déploiement vers les fournisseurs d'un processus auditable de mise sous contrôle du respect de la réglementation sur la tombée des dérogations sur les métaux lourds.

## 6.1.1.4 Les risques liés à la production

### FACTEURS DE RISQUES

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

### DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

Entre 1990 et 2000, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie et de bris de machine en donnant la priorité aux usines mécanique, moteurs et de boîtes de vitesses et en poursuivant par les usines de montage de véhicules. En 2000, toutes les usines existantes avaient obtenu un niveau de qualité, matérialisé par le label international « Risque Hautement Protégé ».

À partir de 2000, l'exigence de qualité a été étendue aux nouvelles usines qu'elles soient construites ou achetées, mais un pas de plus a été franchi en engageant une politique de prévention des risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons ou le tremblement de terre. Des expériences ont montré que cet élargissement aux risques naturels de la prévention industrielle avait permis d'éviter plusieurs arrêts de production.

### DISPOSITIFS DE PRÉVENTION MIS EN PLACE

La politique de prévention repose sur une petite équipe d'experts centraux qui établissent les standards applicables dans le monde entier et qui tiennent à jour les analyses de risque. Ces experts centraux sont relayés dans chaque usine par des équipes de terrain formées aux risques industriels, ainsi qu'aux standards du Groupe, qu'elles sont chargées de mettre en place. Le niveau de qualification de ces équipes fait lui-même partie des critères de qualité du risque. Quatre compagnies d'assurances choisies pour leur expertise spécifique dans certains domaines vérifient chaque année et dans chaque site l'application des règles de prévention/protection, qu'elles contribuent à élaborer et à actualiser.

### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

Le niveau de prévention industriel du Groupe est élevé et en amélioration continue. Dans le domaine des usines de moteur et de boîtes de vitesses, un programme d'analyse de risque réalisé machine par machine lancé en 2004, a été poursuivi en 2005.

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

### 6.1.1.5 Les risques liés à l'environnement ♦

#### FACTEURS DE RISQUES

À côté de l'ensemble des dispositifs visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, dès sa conception en passant par sa fabrication, son usage et jusqu'au recyclage, et qui sont décrits dans le chapitre « Performances environnementales », le risque environnemental se présente pour Renault sous trois aspects :

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

Les causes possibles sont essentiellement d'origine incendie, explosion, présence de substances chimiques, déversements accidentels et catastrophe naturelle.

#### DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

##### Risques environnementaux

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

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe centrale d'experts. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : études de vulnérabilité, identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation, grilles d'audit de contrôle et de vérification... Ces outils sont décrits dans le chapitre 2.3.4 (page 77 et suivantes). ♦

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

Dès le lancement, en 1994, de la politique française relative aux sols et aux sites pollués, Renault a participé activement aux travaux animés par le ministère de l'Environnement. La méthodologie française, aujourd'hui définie, consiste en une hiérarchisation progressive des risques : Évaluation Simplifiée des Risques (ESR), suivie, si nécessaire d'un diagnostic détaillé et d'une Étude Détaillée des Risques (EDR). Cette méthode permet, au cas par cas, de décider soit la réhabilitation des zones à risques, soit la mise en place de dispositifs de surveillance. Cette démarche a été appliquée pour l'ensemble des sites industriels de Renault dans le monde.

Cette politique anticipatrice de Renault permet aujourd'hui une bonne connaissance de la sensibilité pour l'ensemble des usines de Carrosserie montage et de Mécanique, une identification des sources de pollution, par nature de polluants et par type d'activités et une maîtrise des risques associés. Ce diagnostic très complet permet de déterminer au plus juste les besoins réels de dépollution et une optimisation des solutions techniques, en fonction des impacts à contrôler ou des besoins

d'aménagement futurs. Par ailleurs, la connaissance acquise par cette phase de diagnostics, a permis d'identifier les installations à risque et de développer un Plan de prévention spécifique à déployer sur l'ensemble des sites du Groupe.

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

Toute acquisition ou cession d'activités (industrielles ou commerciales) et de biens immobiliers doit faire l'objet d'une évaluation environnementale.

Ces audits sont réalisés selon des phases reconnues au Plan international qui sont :

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

#### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

La prévention des risques environnementaux est en cours de déploiement depuis début 2005. Elle est intégrée dans le Système de Production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail et plus globalement dans les Schémas Directeurs Environnement & Risques de chaque site.

Pour répondre à un objectif de performance et de respect de la conformité réglementaire, un outil d'autoévaluation des risques a été mis au point et sera déployé sur la période 2005 et 2006 sur l'ensemble des usines de fabrication.

Le montant des provisions pour risques environnementaux, au 31 décembre 2005, s'élève à 115 millions d'euros, relatifs à l'application de la réglementation environnementale. Ces provisions ont notamment pour objet de financer la mise en conformité des terrains de Boulogne et le traitement des Véhicules Hors d'Usage (VHU).

### 6.1.1.6 La couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance

Les risques opérationnels, tant industriels qu'environnementaux sont couverts dans des programmes d'assurance, négociés au niveau mondial par la Direction des Assurances du Groupe. Ces programmes d'assurance sont obligatoires et garantissent un niveau de couverture identique dans tous les pays, à l'exception des filiales situées au Chili et en Colombie. Ils sont placés auprès d'assureurs et de réassureurs dont la sécurité financière est suivie à travers les rapports des sociétés d'analyse.

Trois programmes d'assurance couvrent l'ensemble des risques opérationnels :

- le programme d'assurance de dommages et de pertes d'exploitation couvre les risques de dommages aux biens et les risques de pertes d'exploitation consécutives et, en particulier les pertes financières cumulées du fait de l'interdépendance des usines ;
- le programme d'assurance de responsabilité civile couvre toutes les responsabilités encourues pour autant qu'elles soient assurables ;

- le programme de transport couvre en particulier les risques liés aux dommages subis par les véhicules en cours de transport du fait des intempéries, grêle, inondation, tempête.

Ils sont conformes à la politique suivie par le Groupe dans le domaine du transfert de risque.

Leurs limites sont élevées et peuvent atteindre 1,5 milliard d'euros.

Les franchises qui restent à la charge des sociétés du Groupe peuvent atteindre, dans certaines circonstances et pour des sinistres majeurs, 24 millions d'euros.

La constance de la politique de prévention, l'absence de sinistralité significative et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ce niveau élevé de franchises. Aucune modification importante n'est prévue pour 2006.

### 6.1.1.7 Le risque informatique

#### POLITIQUE DE PRÉVENTION DE RENAULT

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

Les risques majeurs traités sont liés :

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

Au sein de la Direction des Technologies et Systèmes d'Information (DTSI), la Direction RNIS/Sûreté et Sécurité des Systèmes d'Information anime la démarche de réduction des risques informatiques. Cette démarche s'appuie sur :

- une politique de sûreté et sécurité informatique définie au niveau du Groupe ;
- des plans de déploiement de cette politique au sein des projets, services et sites informatiques ;
- l'évaluation continue de la bonne application des procédures et règles de sécurité.

#### DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- de la définition et de la promotion de normes et de procédures de sécurité informatique, conformes aux bonnes pratiques internationales (démarche de type ISO 17799, benchmarks sécurité) ;
- d'un accompagnement des projets et des évolutions informatiques du Groupe pour vérifier la mise en œuvre de mécanismes de sécurité adaptés ;
- d'un plan de surveillance pluriannuel, qui permet au travers de revues et d'indicateurs de contrôle interne, le suivi du niveau de sécurité des principaux sites informatiques du Groupe. Ce suivi est utilisé pour définir les plans de progrès sécurité de la DTSI. Ce suivi est présenté et validé

auprès des représentants de la Direction Générale, des Directions utilisatrices de l'informatique, de la Direction Centrale de l'Audit et de la Direction de la Maîtrise des Risques du Groupe ;

- des missions d'audit informatique conduites en parallèle et de manière indépendante par la Direction Centrale de l'Audit ;
- d'un Comité des risques informatiques, présidé par le DGA/Directeur Financier et réuni deux fois par an.

#### ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

Les principaux chantiers sécurité 2005 ont permis :

- d'optimiser, dans le cadre du déploiement des référentiels Cobit et ITIL au sein de la DTSI, les processus de gestion de la sécurité informatique (définition d'un *Information Security Management System* – ISMS – selon les préconisations de la norme ISO 17799) ;
- de déployer auprès des Directions utilisatrices, une organisation dédiée au suivi du niveau de sécurité de leurs applications métier (mise en place de Responsables Métiers pour la Sécurité des Systèmes d'Information) ;
- de généraliser les travaux de classification sécurité (nouveaux projets, infrastructures usines) ;
- de sensibiliser les managers du Groupe aux droits et devoirs en matière de sécurité informatique (diffusion d'un « Mémento du manager » pour la sûreté et sécurité informatique) ;
- d'optimiser, au travers des divers plans de progrès sécurité de la DTSI, les protections en place au sein des principaux centres de traitement informatique du Groupe, notamment en termes de moyens et procédures de sauvegardes ou de protections virales ;
- de définir des règles de sécurité communes avec Nissan pour optimiser le partage des informations nécessaires aux projets menés au sein de l'Alliance ;
- de rédiger des procédures de secours utilisateurs en cas de sinistre informatique et de renforcer la sécurisation des architectures techniques des applications stratégiques du Groupe.

Les travaux prévus en 2006 devraient permettre de poursuivre ces efforts et d'étendre encore les dispositifs existants.

### 6.1.1.8 Risques liés à la distribution

#### FACTEURS DE RISQUES

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

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées au sein de l'entité REAGROUP, les risques de Renault sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités ;
- enfin, s'ajoutent les risques relatifs à la santé financière des réseaux de concessionnaires.

## DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION

### Filiales commerciales d'importation

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

Des missions sont menées dans certains pays (France et Allemagne par exemple) par des auditeurs indépendants pour contrôler dans les affaires la justification des aides versées.

### Filiales de distribution Europe (REAGROUP)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (REAGROUP) repose sur un ensemble de normes et procédures.

Il fait l'objet d'une autoévaluation annuelle *via* des outils de Qualité du Contrôle Interne (QCI) sur un périmètre France, Royaume-Uni, Espagne, étendu en 2005 à l'Allemagne et à l'Autriche.

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

REAGROUP a également mis à jour en 2005 la cartographie des risques liés à l'environnement du métier de la distribution automobile.

### Réseau de concessionnaires

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et RCI Banque (RCI) dans les pays où ce dernier est présent.

Un système de cotation des concessionnaires permet de prévenir et de limiter les risques de défaillances et d'impayés. Dans les autres pays un dispositif de contrôle du crédit est mis en place par Renault.

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

## ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES

REAGROUP, dans le prolongement de la cartographie des risques établie en 2004, a mis en place des plans d'actions pluriannuels sur les principaux risques identifiés, tels que ceux issus des dispositions à prendre pour faire face au nouveau cadre réglementaire de la distribution, ou encore ceux liés aux exigences accrues de compétences techniques liées au métier de l'après-vente.

La division Pièces et Accessoires du Groupe qui a en charge la gestion commerciale de la distribution des pièces de rechange et accessoires de manière transversale au niveau des entités Renault, a mis en place un programme d'actions issu de la cartographie des risques établie en 2004. Les plans d'action sont centrés sur la préparation de Renault et du réseau aux évolutions réglementaires, au traitement de la sécurité des employés et au risque de rupture d'approvisionnement du réseau du fait de défaillance des systèmes d'information. Ces actions font l'objet d'un suivi régulier en comité spécifique dédié aux risques.

## 6.1.2 Les risques financiers

### 6.1.2.1 Le dispositif général du Groupe pour le contrôle des risques financiers

La gestion des risques de marché de la branche Automobile est concentrée essentiellement sur la Trésorerie Centrale de Renault S.A., Renault Finance et la Société Financière et Foncière (SFF). Renault Finance est la salle des marchés commune de l'alliance Renault-Nissan. Plusieurs entités européennes de Nissan utilisent par ailleurs la SFF pour la domiciliation de leurs flux de trésorerie.

La branche Financement des ventes (RCI Banque) gère les risques de marché liés à ses activités. Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution pour les marques du groupe Renault. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du groupe RCI Banque.

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

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

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

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

## LE RISQUE DE CHANGE

### Activité Automobile

La branche Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault. La quasi-totalité des opérations de change est exécutée par Renault Finance, filiale dédiée aux opérations de marché pour le compte des activités automobiles.

Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences dans cinq domaines :

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

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

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2005, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 39 millions d'euros. En 2005, les expositions du Groupe ont porté principalement sur la livre Sterling et la livre turque. Sur la base des mêmes hypothèses, une hausse de 1 % de l'euro contre la livre Sterling a un impact négatif de 20 millions d'euros sur la marge opérationnelle.

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

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement par Renault S.A., la filiale fait appel à des sources de financements externes. Le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est réalisé sous le contrôle étroit de la maison-mère. Le cas le plus significatif a concerné en 2005 le Brésil. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays à monnaie faible et non centralisés sur la maison-mère sont placés en monnaie locale ou en monnaie forte sous contrôle de la Direction Financière du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Elle le fait alors dans le cadre de limites de risques strictement définies, et les positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers est gérée de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Toutes les expositions au risque de change sont agrégées avec celles des autres entités de la branche Automobile et font l'objet d'un reporting mensuel pour l'ensemble du Groupe.

**Sur la part dans le résultat des entreprises associées :** sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2005, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de 23 millions d'euros de la contribution de Nissan ou de 3 millions d'euros de celle de Volvo, toutes choses égales par ailleurs.

**Sur les capitaux propres :** les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la part en yen des capitaux propres de Nissan a fait l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 463 milliards de yens au 31 décembre 2005, sur des durées étalées jusqu'en 2012. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 14-G de l'annexe aux comptes consolidés, page 194.

**Sur l'endettement financier net :** comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellé en yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre yen entraîne une diminution de 33 millions d'euros de l'endettement financier net de la branche Automobile.

### Activité de Financement des ventes

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

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

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

Au 31 décembre 2005, la position de change était de 778 000 euros.

## LE RISQUE DE TAUX

### Activité Automobile

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des échéances des dettes (moins d'un an ; plus d'un an) et des conditions de rémunération prévues par le contrat d'émission (taux fixe ; taux variable). Le détail et la nature des opérations figure dans la note 25 de l'annexe aux comptes consolidés, page 203.

Les passifs financiers de la branche Automobile s'élèvent à 8 923 millions d'euros au 31 décembre 2005. Hors titres participatifs et dérivés, ces passifs financiers se décomposent en 3 082 millions d'euros à moins d'un an et 4 745 millions d'euros à plus d'un an.

Parmi ces passifs financiers, après dérivés, 3 321 millions d'euros sont libellés en yen (soit 463 milliards de yens) grâce à des émissions en yen (Samourai, EMTN) ou à des dettes synthétiques en yen (emprunts en euro swappés contre yen).

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

La trésorerie disponible de la branche Automobile est, quant à elle, placée exclusivement en euro auprès de contreparties bancaires de premier plan, sous forme de dépôts, de titres de créances ou de parts d'OPCVM.

En effet, la branche Automobile a développé en 2005 une politique plus active du placement de ses liquidités et détient au 31 décembre 2005 pour 2 545 millions d'euros d'équivalents de trésorerie (OPCVM et autres valeurs mobilières). Ces actifs respectent des contraintes strictes de prudence telles que garantie en capital, absence de risque de change, liquidité et font l'objet d'un reporting mensuel de risques et de rentabilité.

### Activité de Financement des ventes

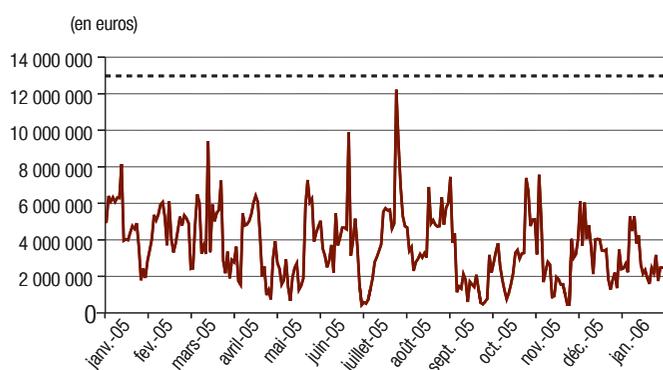
L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de Financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

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

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

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux du groupe RCI Banque au cours de l'année 2005 montre que la sensibilité, c'est-à-dire le risque de variation du résultat du Groupe en cas de variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêts, est limitée :

#### ÉVOLUTION QUOTIDIENNE DE LA SENSIBILITÉ AU RISQUE DE TAUX DU GROUPE RCI BANQUE (2005)



Le détail des engagements hors bilan sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 27 de l'annexe aux comptes consolidés, page 208 et suivantes.

### LE RISQUE DE CONTREPARTIE

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

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, en s'appuyant sur des comités au niveau Groupe. Ces Comités des risques qui se tiennent de façon périodique (au minimum tous les deux mois), regroupent des représentants des entités opérationnelles et des membres des instances de contrôle des risques. Les décisions prises par ces Comités des risques s'appuient sur un système de notation qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du groupe Renault exposées au risque de contrepartie.

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

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

### LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

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

## PROGRAMMES D'ÉMISSION DU GROUPE ET NOTATIONS AU 31/12/2005

Émetteur	Programme <sup>(1)</sup>	Marché	Plafond (en millions)	S&P	Moody's	Fitch	R&I	JCR
Renault S.A.	Billets de Trésorerie	Euro	EUR 1 500	A2	P2			
Renault S.A.	EMTN	Euro	EUR 7 000	BBB+	Baa1	BBB+		
Renault S.A.	Shelf documentation	Yen	JPY 150 000				A	A
RCI Banque	Euro CP	Euro	EUR 2 000	A2	P2	F2	a1	
RCI Banque	EMTN	Euro	EUR 12 000	A-	A3	BBB+	A	
RCI Banque	CD	Français	EUR 4 000	A2	P2	F2		
RCI Banque	BMTN	Français	EUR 2 000	A-	A3	BBB+		
Diac	CD	Français	EUR 1 500	A2	P2	F2		
Diac	BMTN	Français	EUR 1 500	A-	A3	BBB+		
RCI Banque	CP	Américain	USD 1 000	A2	P2	F2		
RCI Banque + Overlease + Renault AutoFin (garantie RCI)	CP	Belge	EUR 500	A2	P2	F2		

(1) EMTN : Euro Medium Term Note – CP : Commercial Paper – CD : Certificat de Dépôt – BMTN : Billet à Moyen Terme Négociable.

## Activité Automobile

Renault S.A. assure l'essentiel du refinancement de l'activité automobile par le recours aux marchés de capitaux essentiellement sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés...) assurant ainsi un niveau minimal permanent de liquidités disponibles pour la branche Automobile.

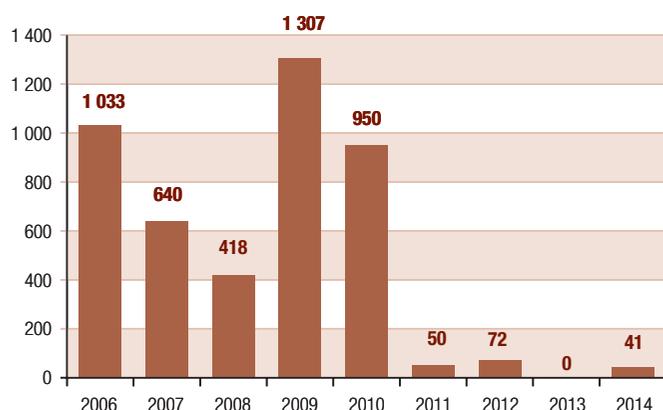
Afin de diversifier ses sources de financement à long terme, Renault S.A. a développé sa présence sur le marché obligataire domestique japonais en réalisant quatre émissions Samourai en yen, la dernière ayant été émise en décembre 2005 en deux tranches.

Au 31 décembre 2005, l'échéancier de ces opérations se répartit de manière équilibrée sur des maturités de un an jusqu'à sept ans. Ces opérations ont obtenu des ratings domestiques japonais *single A* auprès des deux agences JCR et R&I. Renault a mis à jour en septembre 2005 la documentation spécifique simplifiée d'émissions japonaises domestiques et a relevé le plafond à 150 milliards de yens utilisables jusqu'en septembre 2007. À fin 2005, l'utilisation de ce programme était de 90 milliards de yens.

Le programme EMTN a été mis à jour courant juillet 2005, conformément à la « loi relative aux prospectus pour valeurs mobilières » votée le 10 juillet 2005 qui met en application la Directive européenne Prospectus. À cette occasion, le plafond du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) est passé de 5 à 7 milliards d'euros.

ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT S.A. AU 31/12/2005 EN MILLIONS D'EUROS <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)



(1) Montants nominaux réévalués au cours du 31/12/2005.

De plus, Renault S.A. dispose d'accords de crédit confirmés renouvelables auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4,5 milliards d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2010. Ces accords de crédit confirmés n'ont pas vocation à être mobilisés en trésorerie de façon durable et significative. Ils servent partiellement de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault.

## Activité de Financement des ventes

RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer son activité dans le cadre de normes internes strictes.

Pour atteindre ses objectifs, RCI Banque disposait à fin 2005 de 5 310 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non utilisées et bénéficie d'une diversification de ses programmes d'émission à court et moyen terme (émissions obligataires, titres de créances à court et moyen terme).

Parallèlement, RCI Banque développe, depuis 2002, un programme de titrisation qui permet au groupe RCI Banque de diversifier ses ressources financières et d'élargir sa base d'investisseurs.

Ce programme repose sur une cession d'actifs d'une filiale (française ou étrangère) à un véhicule *ad hoc* local. Ce transfert est fondé sur l'intégralité des créances d'un périmètre d'activité satisfaisant à des critères d'éligibilité et de façon continue.

Ce portefeuille est ensuite partiellement financé par des titres à moyen terme souscrits par le véhicule irlandais d'émission du groupe RCI Banque : Cars Alliance Funding Plc, qui émet des obligations placées auprès d'investisseurs.

La différence entre le portefeuille cédé et le montant des parts à moyen terme est financée par placement privé.

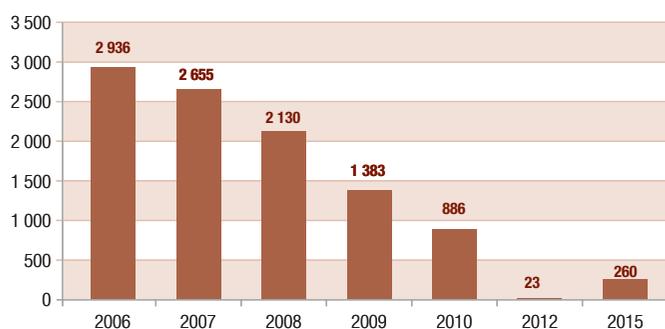
Compte tenu des caractéristiques des opérations et en application des règles comptables du Groupe, les créances sont maintenues à l'actif du bilan consolidé.

En 2002, la première opération a concerné les crédits à la clientèle Diac (filiale française du groupe RCI Banque) pour 1,6 milliard d'euros. Cette opération devrait s'amortir mi-2006 et être suivie par une réémission sur un portefeuille élargi aux contrats « balloons ».

En 2003, l'opération émise par RNC, filiale italienne du Groupe, a concerné également des encours clientèle pour 1,4 milliard d'euros.

Le groupe RCI Banque a lancé, début 2005, une opération de titrisation portant sur les créances concessionnaires figurant au bilan de Cogera, filiale dédiée au financement du réseau français des concessionnaires Renault et Nissan. Cette transaction de 850 millions d'euros a été une première en Europe où, contrairement au marché américain, aucune opération publique sur des créances concessionnaires n'avait encore été lancée.

#### ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES DE RCI BANQUE AU 31/12/2005 (EN MILLIONS D'EUROS)



#### RATING

En 2005, l'amélioration des ratings de Renault S.A. s'est poursuivie : Standard & Poor's (8 avril 2005) et R&I (13 juin 2005) ont relevé la notation de Renault d'un cran, respectivement à BBB+ et A.

RCI Banque a vu la confirmation du rating *single A* avec l'amélioration de la note de Standard & Poors passant de BBB+ à A-. Fitch a maintenu la note à BBB+ conformément à sa politique de bloquer la note de la financière

à celle de la maison-mère, tout en accordant une note *d'individual rating* à B/C.

#### LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La Direction des Achats de Renault a la possibilité, sous condition d'une autorisation donnée par la Direction Générale sur les durées, la part des achats couverts et les seuils de prix, de couvrir son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont systématiquement débouclées à échéance (dénouement contre règlement).

Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des Achats de Renault et de Renault-Nissan Purchasing Organisation pour les projets de Renault en Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

À fin 2005, les couvertures de matières premières concernent une partie des achats de cuivre et d'aluminium.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, la Direction des Achats de Renault fait intervenir Renault Finance dans les marchés financiers. Renault Finance ne prend pas de positions spéculatives sur métaux ; toute opération conclue avec Renault s.a.s. est retournée avec une contrepartie bancaire. Par ailleurs, Renault Finance assure un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés.

Ces opérations sont contraintes par des limitations en volume et temporelles. Elles font l'objet de reportings mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les décisions de couvertures matières relèvent d'un *steering committee ad hoc*, présidé conjointement par le Directeur Financier et le Directeur des Achats, qui se réunit trimestriellement.

### 6.1.3 Les risques clientèle et réseau RCI Banque

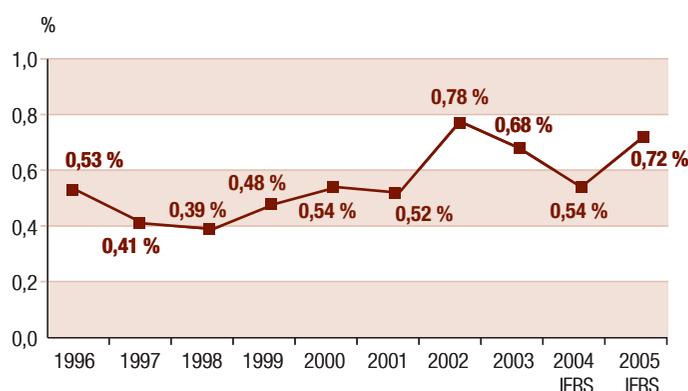
Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (grand public, entreprise et réseau).

En ce qui concerne les clientèles grand public et Entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire. L'objectif arrêté par le Groupe en matière de coût du risque clientèle est de 0,76 % de l'encours.

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

Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

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



## 6.1.4 Les risques juridiques

### 6.1.4.1 Descriptif du processus de contrôle interne

Le contrôle interne au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs : reporting réactif et principe de précaution :

- le reporting réactif est assuré par une mise en réseau et un maillage de la fonction juridique dans le groupe Renault (double reporting, hiérarchique et fonctionnel). La sélection des avocats se fonde sur des critères qualitatifs et de ratio coûts/délai. Une révision annuelle de l'application de ces critères a lieu systématiquement ;
- le principe de précaution résulte :
  - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement collégial, transversal et éthique en toute circonstance et,
  - d'une intervention en amont des sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

### 6.1.4.2 Concession de licences de droits et de propriété industrielle

Le Groupe est amené à utiliser des brevets détenus par des tiers dans le cadre de licences payantes négociées avec ces derniers.

De son côté, Renault s.a.s. dépose chaque année plusieurs centaines de brevets (cf. chapitre 2.4, « Politique de Recherche et Développement », page 84) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo est perpétuelle.

Par ailleurs, par contrat signé le 5 août 2000, Samsung a concédé à Renault Samsung Motors une licence mondiale non exclusive de la marque Samsung pour désigner les véhicules qu'elle assemble ou fabrique en Corée du Sud. Cette licence est accordée pour une durée initiale expirant en 2010 (renouvelable par avenant).

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une Proposition de Directive amendant la Directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette Proposition, la protection des pièces détachées par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Dans l'hypothèse d'une adoption de cette Proposition par le Parlement européen et le Conseil des ministres de l'Europe, sa mise en œuvre interviendrait dans les deux ans de son adoption. La vente de copie de pièces détachées après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats de la Société étant rappelé que 1,6 % du chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces détachées dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

## 6.1.5 Les autres risques

### 6.1.5.1 Engagements hors bilan

Les principaux engagements concernent les avals, cautions et garanties délivrées par le Groupe dans le cadre de la marche normale de son activité, ainsi que les plans d'épargne en Argentine. Ils font l'objet de notes spécifiques de l'annexe aux comptes consolidés, note 32, page 211 et suivantes, qui, à la connaissance de la Direction Générale n'omettent pas d'engagement hors bilan significatif.

Les engagements que Renault a sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés, page 200. Rarement couverts par des fonds, ces engagements ne sont donc sensibles qu'à l'évolution des paramètres de calcul de ces engagements (paramètres sociaux, taux d'intérêts), qui sont peu volatils dans les pays dans lesquels Renault est implanté.

### 6.1.5.2 Risques liés aux engagements de retraite

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics.

### 6.1.5.3 Risques fiscaux et douaniers

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux et douaniers dans les pays où elles sont implantées. Les rappels de droits, impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

## 6.1.6 Les litiges

D'une manière générale, chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Dans le cadre normal de ses affaires, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires liées à l'utilisation de ses produits. Renault estime qu'aucune procédure n'est aujourd'hui susceptible d'affecter significativement son patrimoine, sa situation financière, ses activités ou ses résultats.

## 6.2 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce

L'article L. 225-37 du Code de commerce, alinéa 7, fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au rapport de gestion :

« Le Président du Conseil d'administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-

102-1 et L. 233-26, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le rapport indique en outre les éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général. »

### 6.2.1 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont décrites dans le chapitre 5, page 121 et suivantes.

Les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Président de la Direction Générale figurent dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration, intégralement repris dans le paragraphe 10.2 du chapitre « Informations complémentaires ».

Outre ses compétences légales ou réglementaires, le Règlement intérieur prévoit notamment que « le Conseil d'administration doit débattre sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations et il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise ».

### 6.2.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne

#### 6.2.2.1 Introduction

Dans le cadre de ses activités et de la poursuite de sa stratégie, le groupe Renault est confronté à un certain nombre de risques et aléas, internes ou externes. Afin d'y faire face, il a mis en place une organisation et des procédures dont l'objectif est d'identifier, de quantifier, de prévenir et de contrôler autant que possible ces risques afin d'en limiter les impacts négatifs et contribuer ainsi à conforter l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Ce dispositif fait l'objet d'une surveillance attentive du Conseil d'administration. Organe de contrôle de l'entreprise, celui-ci contribue, par la compétence et la responsabilité de ses membres, la clarté et la transparence de ses décisions, la vigilance exercée par le Comité de l'audit et des comptes, à en assurer l'efficacité.

Le Conseil d'administration s'appuie notamment dans l'exercice de sa mission de contrôle sur les avis des Comités mis en place en 1996 comme décrit précédemment (cf. chapitre 5.1.5), des Commissaires aux comptes, sur les travaux de l'audit interne et de la Direction de la Maîtrise des Risques rattachée au Directeur de l'Audit Interne, ainsi que sur la Direction des Assurances. La Direction de la Maîtrise des Risques a pour mission d'approfondir la connaissance des risques de toutes natures pris par le Groupe, d'en faire une cartographie, de favoriser la gestion transversale de thèmes communs, et de veiller à la mise en place de plans de prévention.

Le contrôle interne se décline dans tous les métiers de l'entreprise et dans toutes ses activités. Il traite prioritairement des objectifs suivants :

- la maîtrise des activités industrielles et commerciales sous les aspects qualité, coût et délai (QCD) ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur et aux règles de l'entreprise ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence de l'information interne et externe, et notamment des informations financières et comptables ; ♦
- l'adaptation de l'organisation aux évolutions des normes, notamment environnementales ;
- l'adéquation du niveau de risques aux objectifs et bénéfices attendus ;
- le contrôle des risques que l'entreprise pourrait générer pour son personnel, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires et l'ensemble de ses partenaires sociaux et sociétaux ;
- la réduction de l'exposition de l'entreprise aux risques de fraude.

Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que les risques sont totalement éliminés. Le dispositif mis en place vise à réduire la probabilité de leur survenance par la mise en place de plans d'action et de prévention appropriés. Le système de contrôle est complété par la politique d'assurances qui optimise les conditions de couverture des risques.

Compte tenu de la filialisation des différentes activités de la société, ce Rapport couvre l'ensemble des sociétés contrôlées par le Groupe. Renault assure un rôle de coordination et d'impulsion sur l'ensemble du contrôle interne des sociétés consolidées du Groupe.

Afin de décrire au mieux et de manière synthétique les procédures de contrôle interne, le présent Rapport aborde successivement :

- l'environnement général de contrôle et de pilotage du groupe Renault ;
- les procédures de contrôle spécifiques à chaque nature de risque ;
- l'organisation spécifique qui préside à l'élaboration de l'information financière et comptable ;
- le cas particulier de Nissan.

Par ailleurs, le Document de référence du Groupe fournit des informations détaillées sur certains de ces thèmes dont seuls les éléments saillants sont repris ici.

Le présent rapport a été rédigé sur la base de travaux menés au sein du Groupe sous l'égide d'un Comité de pilotage créé en septembre 2003 pour la préparation du premier rapport. Ce Comité réunit le Directeur Central de l'Audit, le Directeur de la Maîtrise des Risques, le Directeur Central de la Comptabilité, le Directeur de l'Organisation et des Systèmes de Gestion, le Directeur juridique, le responsable du contrôle interne de RCI Banque et le Directeur des Relations financières.

Les Commissaires aux comptes ont été associés aux travaux du Comité de pilotage.

Le Rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce sur la base des informations fournies par la Direction Générale. En effet, le Président de la Direction Générale est responsable de l'organisation et des procédures de contrôle interne mises en place et de l'ensemble des informations requises par la loi au titre du rapport sur le contrôle interne.

Ce Rapport a fait l'objet d'un examen et d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa séance du 28 février 2006.

### 6.2.2.2 L'environnement de contrôle et pilotage

Cet environnement se caractérise par :

- une culture d'entreprise qui vise à mettre en place, à tous les niveaux et dans tous les métiers, des pratiques et des modes de fonctionnement intégrant un contrôle interne rigoureux ;
- une organisation générale du Groupe centrée sur la recherche de la performance opérationnelle dans le respect des principes de bonne gouvernance ;
- un dispositif de reporting et de contrôle interne qui se veut complet et homogène dans toutes les entités de l'entreprise ;
- un corpus de normes internes dont le Code de déontologie, les missions du Déontologue et les Comités de déontologie de même que les procédures de détections de fraudes et les règles en matière d'informations privilégiées et de prévention du délit d'initié.

Tout ceci contribue à la culture d'entreprise qui entend promouvoir un comportement éthique en toute circonstance, la responsabilisation, la transparence, l'exemplarité hiérarchique et la sincérité des informations fournies ou des engagements de chacun.

### UNE CULTURE D'ENTREPRISE ET DES PRATIQUES DE FONCTIONNEMENT PRIVILÉGIANT LE CONTRÔLE INTERNE

Le groupe Renault dispose d'un Code de déontologie, d'une Direction des risques, de manuels de procédures, et d'un audit interne qui s'assure du respect des procédures. Le principe du Code de déontologie a été décliné dans plusieurs directions de l'entreprise sous forme de codes propres, en fonction de la spécificité de chaque métier : charte à la Direction des Achats, charte des Commissaires aux comptes, charte du Contrôle et de l'Audit Interne, charte de l'Alliance.

Les procédures en vigueur dans le Groupe reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits de validation et avis afin que les décisions soient prises au niveau adéquat, avec le bon niveau d'information et de concertation, et que leur mise en œuvre puisse être contrôlée. C'est le cas notamment des processus NRI (Note de Règlement Intérieur) et CPI (Contrat de Projet d'Investissement) pour les engagements et les investissements.

Par ailleurs, la nomination des cadres ayant pouvoir d'engager le Groupe ou de contrôler son activité fait l'objet de décisions du Comité des ressources humaines afin de permettre l'adéquation des compétences et de l'expérience aux nécessités du poste considéré. Le Groupe attache une attention particulière à la gestion des compétences et a mis en place des procédures pour optimiser la gestion prévisionnelle des postes sensibles (entretiens annuels, Comités de carrière, suivi des cadres à potentiel...).

### L'ORGANISATION DU GROUPE ♦

#### Un système de pilotage matriciel

La qualité des procédures de contrôle interne est une condition essentielle d'une bonne gouvernance. Réciproquement, l'organisation de la gouvernance du Groupe est le premier pilier du dispositif de contrôle interne, à commencer par l'articulation des responsabilités entre la Direction Générale et le Conseil d'administration. Ainsi, les décisions stratégiques majeures sont examinées en premier lieu, dans le cadre du Comité exécutif du Groupe (CEG) qui réunit, autour du Président de la Direction Générale, les six Directeurs Généraux adjoints. Elles sont ensuite débattues au Conseil d'administration qui les examine et les arrête, après avis du Comité de stratégie internationale<sup>16</sup>, et veille à leur application. Le Comité de direction Renault (CDR) comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault ; ses membres assurent la mise en œuvre des décisions, dans le respect des dispositions légales des pays dans lesquels intervient le Groupe et en s'appuyant sur les Comités de direction des grandes directions opérationnelles. Le Comité exécutif suit le déroulement de ce processus encadré par la détermination des budgets annuels et ses membres rendent compte de l'évolution du Groupe au Conseil d'administration. Celui-ci, s'appuyant sur les travaux du Comité des comptes et de l'audit, est ainsi régulièrement informé de la situation financière de l'entreprise<sup>17</sup>.

16. La présentation et les activités du Comité de stratégie internationale se trouvent chapitre 5, page 122.

17. La présentation et les activités du Comité des comptes et de l'audit se trouvent chapitre 5, page 121.

En complément de cette organisation fondée sur la ligne hiérarchique, le Groupe dispose de Directions de Programme et de Projet qui sont chargées de coordonner toutes les opérations nécessaires au développement, à l'industrialisation, à la mise sur le marché et au progrès en cours de vie des véhicules et organes dans le cadre des objectifs définis de performance QCD (Qualité, Coûts, Délais). En 2005, le rôle des Directions de programme a été élargi et renforcé en insistant sur leurs responsabilités en termes de pilotage de la rentabilité sur l'ensemble du cycle et sur l'ensemble des services associés au programme. Une telle organisation matricielle permet d'assurer la coordination opérationnelle des actions des différents métiers du Groupe au service des projets, et participe à un meilleur suivi des performances des métiers.

Enfin, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux directions supports d'animer transversalement leur fonction en définissant des politiques spécifiques (technique, industrielle, qualité) ou des règles de fonctionnement (Ressources Humaines, Contrôle de gestion, Finance...) et en contrôlant leur mise en œuvre.

### Un domaine de responsabilité et de délégation défini

Les principes de fonctionnement décrits ci-dessus s'accompagnent d'un système de délégations contribuant à la maîtrise du déploiement des politiques du Groupe jusqu'aux opérations élémentaires. Ainsi, le processus de décision au sein du groupe Renault repose sur un système de délégation décliné à partir des pouvoirs du Président de la Direction Générale et repris dans la définition de fonctions afin de répondre à un double objectif :

- faciliter la responsabilisation des opérationnels au plus près du terrain ;
- s'assurer que la maîtrise des engagements est exercée au bon niveau.

Il fixe précisément les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels et constitue ainsi un référentiel dont l'application peut être facilement vérifiée par les contrôleurs de gestion lors de la prise de décision et par l'Audit Interne lors des contrôles *a posteriori*.

L'actualisation du système de délégations de pouvoirs est assurée en permanence afin de prendre en compte les évolutions de l'organisation du Groupe et les nouveaux besoins de formalisation des responsabilités en matière de décisions. Ainsi, ce système de délégations de pouvoirs a été revu en 2005, comme suite à la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général.

En 2005, les actions ont été particulièrement orientées sur la maîtrise des décisions dans le cadre de l'internationalisation croissante du Groupe :

- renforcement du déploiement du système de délégation dans les filiales à l'international (Russie, Turquie) ;
- formalisation d'une approche normative pour les décisions en matière de fixation des prix des échanges intergroupe.

## LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

### Le contrôle de gestion

Dans son organisation et ses procédures, le schéma de gestion du groupe Renault apporte une forte contribution à la maîtrise de ses opérations, ainsi qu'à l'adéquation de l'allocation des ressources aux objectifs poursuivis.

Le schéma de gestion associe :

- l'identification des responsabilités d'objectifs et de budgets (avec les reportings correspondants), dans les différents secteurs ;
- un mode d'animation visant à assurer la cohérence :
  - des objectifs sectoriels avec les objectifs de l'entreprise,
  - des objectifs court terme avec ceux du long terme,
  - du croisement des approches projets, métiers et régions ;
- un schéma comptable de mesure des flux et de consolidation des résultats.

Il s'appuie sur une structure relais : celle de la fonction Contrôle de gestion dont la mission est d'animer et mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, domaines d'activité, terrain). Son rôle consiste en particulier à :

- décliner les objectifs économiques de l'entreprise ;
- analyser, sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation ;
- développer et animer un corps de procédures de gestion et de contrôle interne adaptées aux spécificités de chaque secteur opérationnel.

Il est ainsi chargé d'animer le processus de construction des budgets et assure en cours d'année les révisions et le reporting. Ceux-ci reposent sur les principes et outils suivants :

- la remontée d'informations fiables et pertinentes sur la performance commerciale, l'activité et les coûts par grande fonction (commercial, industriel, tertiaire...), élaborées de manière décentralisée par chacune des unités opérationnelles sous le contrôle de leurs directions et selon la description analytique la mieux adaptée aux besoins de gestion ;
- l'unicité des comptes de gestion et le résultat consolidé grâce à l'utilisation d'un système intégré implanté dans les différentes unités pour traiter à la fois le reporting de gestion et la consolidation des comptes aux normes comptables du Groupe, et avec les mêmes informations ;
- un reporting mensuel de l'ensemble des unités, dans un délai court, et qui juxtapose toujours le réel, à l'exercice écoulé, au budget mensualisé et à la dernière révision en cours.

Pour renforcer l'efficacité du dispositif existant, Renault a lancé un plan d'action visant à doter les opérationnels d'un cadre référentiel standardisé des procédures de gestion (incluant les normes, règles de fonctionnement et instructions). Ce référentiel, qui constitue le socle du dispositif de contrôle interne, est destiné à maîtriser le contrôle des risques économiques et à définir les règles et principes de mesure de la performance de toutes les activités opérationnelles sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Dans ce but, le plan pluriannuel engagé en 2004 s'est poursuivi en 2005. Ce plan repose sur :

### Une analyse des processus opérationnels

Réalisée en liaison avec le collège des Commissaires aux comptes, cette analyse a pour objectif de présenter, à partir d'une cartographie des processus, la raison d'être de chaque processus, les risques induits par les activités opérationnelles, et les techniques de contrôle interne mises en œuvre pour les réduire.

**La réalisation d'un référentiel de gestion**

Construit à partir de cette cartographie des processus, le référentiel de gestion encadre les activités opérationnelles. À chaque étape de sa construction, ce référentiel renvoie aux procédures associées, aux applications informatiques, et aux actions de formations disponibles.

**Le renforcement du fonds documentaire du contrôle de gestion**

Une action de mise à niveau des normes et documents du contrôle de gestion s'articule autour de cinq manuels Groupe :

- manuel économique et financier ;
- manuel des délégations de pouvoirs et des règles de décision ;
- manuel de contrôle économique des projets ;
- manuel de contrôle des filiales ;
- manuel des principes comptables.

En accompagnement de ce cadre référentiel, deux actions sont engagées auprès des collaborateurs du Groupe :

**Le développement des compétences en matière de gestion et de contrôle interne**

Une « École de la Gestion » va être créée début 2006. Elle offrira toute information et tout conseil utiles pour développer son savoir-faire en gestion, qu'on soit collaborateur ou manager dans un métier de la gestion. L'école de la gestion s'adressera également aux non spécialistes de la gestion qui contribuent aux processus de gestion. Ils y disposeront aussi d'offres de formation adaptées et de supports pédagogiques.

Par ailleurs, la fonction gestion est engagée dans une démarche d'analyse prospective de l'évolution de ses métiers pour les 10 ans à venir et en a décrit les impacts sur les compétences requises : identification des postes clés en matière de contrôle de gestion, avec définition de mission et de responsabilité ainsi que des critères de compétences associés.

**L'amélioration de la diffusion de la documentation de gestion au sein du Groupe**

Un plan d'action spécifique est engagé dans le cadre du programme « Business To Employees » (B. to E.) de l'entreprise. Ce plan d'action repose en particulier sur l'amélioration de l'information de gestion accessible à partir du portail intranet de la fonction gestion. À la suite des travaux menés en 2005 :

- toutes les entités du Groupe ont maintenant accès à l'ensemble des informations de gestion, qu'elles soient dédiées à la maîtrise de leurs activités spécifiques ou qu'elles s'appliquent de manière transversale à toute l'équipe ;
- l'organisation du portail selon une logique basée sur les grands processus de l'entreprise rend les informations plus facilement accessibles et compréhensibles.

**L'AUDIT INTERNE**

Renault est doté d'une fonction d'Audit interne, chargée d'apprécier l'efficacité des contrôles et d'assister les collaborateurs dans l'exercice de leurs responsabilités.

La compétence de l'Audit interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe et son champ d'intervention peut être étendu à nos partenaires tiers dans le cadre de clauses d'audit ou de circonstances nécessitant de telles interventions.

À l'issue de chacune de ses interventions, l'Audit interne émet à l'attention du Président de la Direction Générale et du membre du Comité exécutif du Groupe concerné, une note de synthèse sur le niveau de contrôle constaté, les recommandations majeures et les engagements pris par les Entités dans leur Plan d'actions. Il fait le compte rendu de son activité en Comité exécutif du Groupe une fois par an.

Les membres du Comité des comptes et de l'audit de Renault sont habilités à demander à la Direction Centrale de l'Audit des vérifications particulières et peuvent se faire communiquer les rapports de toute nature établis par celle-ci. Ils reçoivent copie du Rapport annuel d'activité de l'audit et le Directeur Central de l'audit effectue, lors des séances du Comité, une synthèse de ses interventions et du Plan de charge prévisionnel approuvé par le Comité exécutif du Groupe.

En 2005, la Direction a effectué 108 missions sur l'ensemble des activités ou entités du Groupe dont 57 % hors de France.

Les contrôles effectués ont porté :

- à 25 % sur les activités de Conception, Achats, Fabrication ;
- à 37 % sur les activités Commerciales ou de distribution ;
- à 21 % sur les fonctions de Financement incluant RCI Banque ;
- à 17 % sur l'Informatique et les fonctions supports.

Le renforcement du suivi de la mise en place des recommandations de l'audit est opérationnel et s'appuie sur un reporting semestriel et exhaustif de l'avancement des recommandations principales, sur l'exercice de missions de suivi direct (10 % du plan d'interventions) et sur la tenue de réunions mensuelles, présidées par le DGA Finance, sur les actions à forts enjeux.

La Direction Centrale de l'Audit a poursuivi parallèlement le développement d'outils d'autoévaluation du Contrôle Interne au sein du Groupe. Les fonctions aujourd'hui couvertes sont les achats, la distribution automobile, l'environnement.

Courant 2005, la Direction Centrale de l'Audit a procédé à une refonte de son processus de sélection des missions à inscrire dans son Plan d'interventions 2006 en affinant les critères de sélection pris en compte (risque, enjeux, couverture), en impliquant plus fortement les autres fonctions de contrôle de l'entreprise et la Direction de la Maîtrise des Risques. La Direction Centrale de l'Audit s'engage par ailleurs dans un processus de certification par rapport aux normes professionnelles de l'IFACI-IIA.

À tout moment, le Directeur Central de l'audit est tenu d'alerter, après en avoir informé le Président de la Direction Générale, le Président du Comité des comptes et de l'audit de faits extraordinaires qui seraient portés à sa connaissance.

### 6.2.2.3 La maîtrise des principaux risques

Le Système de contrôle des risques est basé sur une organisation couvrant l'identification (par cartographies), l'évaluation des risques, et l'élaboration de plans d'actions et de prévention. Une première cartographie a été établie en 2003. Elle a fait l'objet d'une actualisation en 2005.

Un Comité exécutif Groupe est consacré, une fois par an à l'examen de l'avancement des plans. Il est relayé par des Comités dans les principales entités du Groupe.

Enfin, la Direction de la Maîtrise des Risques en charge de l'animation des experts de tous les métiers, apporte une vision synthétique et assure une veille sur l'émergence de nouveaux risques.

Cinq risques majeurs font l'objet d'un traitement particulier, parmi tous les risques cités au chapitre 1.2 du document :

1. Le risque lié à l'internationalisation fait l'objet d'une surveillance particulière du risque financier de liquidité de chaque pays, ainsi que des flux financiers nés d'échanges commerciaux avec les pays émergents ;

2. Le risque lié au produit et à sa qualité est organisé principalement autour de la chaîne : détection, analyse et traitement des incidents.

En 2005, l'action générale concernant la sécurité d'utilisation s'est vue renforcée en interne par une réflexion destinée à améliorer la compréhension par le client des fonctions complexes ;

3. Les risques liés aux fournisseurs sont examinés sous le double aspect de la surveillance de leur santé financière et de leur capacité à livrer en qualité/coût/délai les pièces et les ensembles.

Le plan initié en 2004 dans le cadre du « développement durable », a été poursuivi en 2005 et un périmètre étendu de fournisseurs concerné par le respect de principes environnementaux et sociaux ;

4. Les risques liés à l'environnement : le groupe Renault a construit son propre processus interne répondant d'une part aux exigences du référentiel ISO 14001, et d'autre part aux agences de rating sur les résultats de la performance environnementale.

Pour répondre à un objectif de performance et de mise en conformité, un outil d'autoévaluation des risques a été mis au point et est déployé sur la période 2005 et 2006 sur l'ensemble des usines de fabrication ;

5. Le risque lié à l'informatique est l'objet d'investigations permanentes en matière de sûreté de fonctionnement et de sécurité des moyens automatisés et de communication ; en outre, des audits réguliers sont pratiqués en ce domaine.

En 2005, le plan d'action intégrant les meilleures pratiques (ISO 17999) a été poursuivi et doit assurer la continuité d'activité en cas de sinistre majeur.

### 6.2.2.4 Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable

Le groupe Renault, constitué de deux branches d'activité distinctes, la branche Automobile et la branche Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation

unique, structuré selon un Plan de rubriques de consolidation commun à toutes les entités.

#### LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La société consolidante Renault S.A. définit, anime et assure la supervision de l'élaboration de l'information financière et comptable. La responsabilité de l'établissement des comptes sociaux et des comptes retraités pour la consolidation échoit aux contrôleurs de gestion et Directeurs administratifs et financiers des filiales, sous l'autorité des Présidents et Directeurs Généraux de ces mêmes filiales.

À tous les niveaux du Groupe, les grands principes qui prévalent et qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de l'exhaustivité des transactions ;
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables au Groupe. Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, mis à disposition de toutes les entités, permet l'homogénéité de l'information financière remontée ;
- la revue périodique des actifs (stocks, immobilisations, créances, disponibilités...).

La bonne articulation du reporting financier avec les systèmes opérationnels du Groupe constitue la clef de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité requise pour les données traitées et le délai de plus en plus court d'obtention de reportings financiers qui permettent aux directions du Groupe de réagir, ont très vite imposé de s'appuyer sur des systèmes d'information puissants et contrôlés.

#### LES SYSTÈMES D'INFORMATION

##### L'utilisation d'un progiciel intégré

Le groupe Renault a choisi de mettre en place un progiciel intégré (*Enterprise Resource Planning ou ERP*) reconnu sur le marché, en remplacement des systèmes comptables auxiliaires et le déploie progressivement sur les entités consolidées. L'utilisation d'un tel progiciel, très structuré, permet d'exploiter sa propre logique de contrôle interne et d'assurer la fiabilité et la cohérence de l'information traitée. Notamment, la définition et le suivi des profils utilisateurs contribuent au respect des règles de séparation des tâches.

Ce progiciel intégré, avec les spécificités propres aux branches d'activité, est utilisé par l'Automobile et le Financement des ventes. Il a fait l'objet d'un changement de version en 2005, qui est resté transparent pour les utilisateurs.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement favorisée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels qui alimentent au travers d'interfaces nombreuses, complexes et aperiodiques, les systèmes auxiliaires de la comptabilité.

##### Les systèmes opérationnels et le contrôle

Les premiers actes de contrôle sont opérés au niveau des systèmes opérationnels majeurs pour l'industrie automobile, souvent sous la responsabilité des grands métiers (conception, achats, fabrication, vente,

mais aussi ressources humaines, qualité...). C'est ainsi que les outils de gestion de production, de gestion du développement des projets véhicule, d'administration des commandes d'achat, de facturation des véhicules et des pièces de rechange, de gestion des moyens commerciaux, de gestion des effectifs, portent leurs propres logiques de contrôle. Ils s'inscrivent dans le cadre de procédures opérationnelles qui contribuent à la maîtrise des transactions physiques et financières, dans le respect des procédures d'autorisation et de délégation en vigueur dans le Groupe.

Une attention particulière est apportée par les équipes financières et comptables au contrôle des transferts d'opérations entre les systèmes opérationnels non intégrés et les systèmes comptables, quelle que soit leur fréquence.

Ainsi par exemple, au niveau de la branche Automobile :

- en liaison avec les systèmes d'achats, les factures d'achats sont contrôlées par rapport aux commandes ;
- en liaison avec les systèmes de gestion de production ou de gestion des véhicules, le contrôle de l'équilibre entre les flux financiers (achats, ventes) et les stocks est assuré, les écarts mis en évidence sont traités ;
- en liaison avec les systèmes de gestion du développement des projets véhicules, la capitalisation des frais de développement est mesurée ;
- en liaison avec le système des investissements et de suivi des actifs immobilisés, la comptabilisation des immobilisations est réalisée.

En application de la réglementation CRBF 97-02, le groupe RCI Banque s'est doté d'un dispositif général de procédures. Les procédures, applicables à l'intérieur du groupe RCI Banque et élaborées sur la base d'un document de référence (la Procédure des procédures), sont disponibles sur l'Intranet RCI Banque ou tout autre support centralisé accessible à tous les utilisateurs du Groupe. Un projet de révision du processus de gestion et de mise à jour des procédures a été lancé : le dispositif cible a été défini et le choix de l'outil est en cours. Le déploiement, prévu sur l'année 2006, a aussi pour objectif d'améliorer l'outil actuel de centralisation des procédures et de vérifier l'exhaustivité des procédures du Groupe. Les principaux processus de RCI Banque (acceptation des engagements et des investissements, recouvrement/contentieux, refinancement, sécurité des systèmes, sécurité des actifs physiques, suivi des risques, comptabilité...) sont couverts par des procédures, qui reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits d'avis et de validation, assurent la prise de décision à un niveau adéquat et un contrôle de leur mise en œuvre approprié.

Un plan de comptes opérationnel unique, la tenue des comptes selon les normes du Groupe, et, parallèlement, un automatisme permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux garantissent la cohérence des données dans un contexte de centralisation et consolidation de l'information dans des délais réduits (réduction d'une journée entre 2004 et 2005 pour des comptes consolidés publiés la première semaine du mois de février).

### **Le rôle des équipes comptable et de gestion**

Les équipes comptables centralisées et décentralisées opèrent une analyse des comptes, expliquent les évolutions du réel d'une période à l'autre et, en liaison avec les contrôleurs de gestion, les écarts entre

le budget, les reprévisions et le réel. Si l'analyse des écarts ou tout autre processus de vérification révèlent une faiblesse dans la qualité de l'information émanant des systèmes opérationnels ou comptables liés, des plans d'action sont mis en œuvre avec la participation active des opérationnels et de la fonction Contrôle de gestion pour enrayer les causes de ces anomalies.

Le patrimoine, actif, passif et hors bilan, fait l'objet de procédures de contrôle et de révision, en liaison avec les directions juridiques, financières, et générales des entités et du Groupe. Pour les engagements hors bilan, des notes d'instructions sont diffusées par le Groupe et les engagements sont remontés à travers l'outil de consolidation.

## **DES COMPTES DU GROUPE PUBLIÉS SOUS LE RÉFÉRENTIEL IFRS**

### **La publication des comptes**

Le Groupe publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de préclôtures assurées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour celui de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées, en présence de la Direction Générale, avec les Commissaires aux comptes.

### **Les publications à fin 2004 et au premier semestre 2005**

Conformément aux dispositions réglementaires de l'Union européenne, le Groupe a respecté intégralement les principes et le planning de mise en place des normes IFRS. À l'issue des travaux conduits sous l'égide d'un groupe projet, qui avait soumis les recommandations de mise en œuvre à la Direction Générale, le Groupe a publié, pour l'exercice 2004, les éléments de transition dans le cadre du passage au référentiel IFRS. Un chapitre particulier a détaillé les modifications apportées aux règles et méthodes comptables pour se mettre en conformité avec les normes IFRS. Y figuraient notamment : la description de la nouvelle pratique comptable, les impacts chiffrés sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier et au 31 décembre 2004, et sur le résultat 2004 du Groupe.

À l'occasion du premier semestre 2005, les résultats du Groupe ont été présentés pour la première fois selon les nouvelles normes. L'information financière a été complétée en respect du nouveau référentiel. Notamment, les nouvelles règles et méthodes comptables ont été décrites. Elles ont été enrichies par les paragraphes suivants : « Estimations et jugements », « Actifs non courants (ou groupes d'actifs) destinés à être cédés », « Actifs financiers », « Actions propres », « Plans d'achat et de souscription d'actions », « Provisions », « Passifs financiers » et « Dérivés et comptabilité de couverture ». Les données semestrielles 2004 qui servent aux comparatifs ont été retraitées en normes IFRS.

### **Diligence et qualité de l'information publiée**

Les données publiées à l'occasion de la transition, et notamment les impacts chiffrés de l'application des normes IFRS aux comptes 2004, ainsi que les comptes semestriels 2005 ont fait l'objet d'un rapport de la part des Commissaires aux comptes conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers. Outre les éléments décrits ci-dessus, ces données ont été soumises à l'examen spécifique du Comité des comptes et de l'audit et du Conseil d'administration avant leur publication.

## LES AXES D'ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHÉ DE CONTRÔLE

Le groupe Renault qui, dans ses deux branches, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger et un fort déploiement à l'international (Roumanie, Russie, Corée...) continue de renforcer, pour les entités anciennement ou nouvellement acquises, ou en voie de création, la démarche de contrôle interne. Il s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent déjà les points forts pour l'obtention de la qualité de l'information financière et comptable et la réduction des délais de production des comptes :

- recherche systématique de la standardisation des systèmes opérationnels qui sont en amont de la comptabilité avec l'intégration à l'ERP chaque fois que cela est possible (illustrations : mise en œuvre d'une gestion de production propre à Renault en Roumanie, en Russie et au Brésil ; mise en œuvre d'un progiciel intégré à l'ERP pour la facturation des véhicules neufs des filiales commerciales européennes ; déploiement de l'outil intégré de traitement des commandes de frais généraux...);
- poursuite du déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales de l'Europe centrale et orientale. En 2005, les implantations ont été réalisées pour les filiales industrielle et commerciale de la Slovaquie ;
- mise en place d'une structure projet pour accompagner les déploiements d'activité à l'international, qui propose une architecture cible associant les systèmes d'informations opérationnels et comptables, avec un objectif de standardisation forte et la mise en place de procédures déjà éprouvées dans le reste du Groupe (activité d'envoi de collections de Logan à partir de la Roumanie vers la Russie, l'Iran, la Colombie, le Maroc...). Des travaux complets sur les architectures, prenant en compte les phases de transition, ont été menés sur les entités qui démarrent industriellement la Logan (Russie, Maroc) ;
- refonte de l'outil existant de consolidation, accompagnée de la mise en œuvre d'un nouveau schéma de gestion, en passant à une version de progiciel qui délivre de nouvelles fonctionnalités sur une plate-forme technique qui allie puissance de traitement et de stockage, et sécurité physique et logique. Le projet a été mené sur l'exercice 2005. Plus de 600 utilisateurs à travers le monde sont en cours de formation. Le démarrage sera opérationnel dès les premiers arrêtés mensuels de 2006 ;
- poursuite du déploiement de la culture économique et de la maîtrise des prix de revient (opérateurs de calcul importants pour la valorisation des stocks) en établissant des plates-formes décentralisées qui appliquent un corps de procédure élaboré et éprouvé par les fonctions centrales expertes du Groupe ;

- renforcement des procédures d'inventaire physique (pour les stocks et les immobilisations) piloté par la fonction contrôle de gestion et relayé par les représentants de cette fonction dans les filiales et les grandes Directions au sein de la maison-mère. Les travaux conduits au cours de l'année 2005 ont permis de traiter les stocks les plus anciens pour les véhicules. Des inventaires plus systématisés vont intervenir en 2006 sur les immobilisations ;
- mise en place d'un suivi individualisé et centralisé des véhicules dans le portefeuille des ventes avec clauses de rachat qui permet une analyse plus précise des provisions pour engagements de reprise dans les comptes sociaux et de leur retraitement pour les comptes consolidés. Ce projet débouchera sur l'exercice 2006.

Chacun des projets de renforcement du contrôle interne susmentionnés (avec un impact fort sur la qualité des comptes) fait l'objet d'une planification sous contrôle de l'équipe projet et d'un suivi de l'état d'avancement assuré par un Comité de pilotage.

En outre, à l'issue des travaux majeurs qui ont été menés sur la transition à IFRS et l'établissement des comptes 2005 sous le référentiel IFRS, est initiée une phase de formation continue des équipes centrales et locales à la correcte application des normes.

### 6.2.2.5 L'alliance Renault-Nissan

La nature même de l'alliance Renault-Nissan conduit à laisser à chacun des deux groupes la constituant une large autonomie dans la gestion de son organisation et de ses opérations. Dans ce cadre, Nissan et sa Direction Générale sont pleinement responsables du maintien des dispositifs de gouvernance et de contrôle interne nécessaires en tant qu'entreprise cotée à la Bourse de Tokyo et dans le contexte de ses marchés et de son implantation géographique.

Par ailleurs, les équipes (*Cross Company* et *Cross Function Teams*) et filiales (RNBV, RNPO et RNIS) communes, par la nature des domaines sur lesquels elles interviennent et en conduisant à l'échange et la mise en œuvre des meilleures pratiques entre les deux groupes participent à l'amélioration continue des processus : adoption des plans à moyen et long terme, principes de politique financière et certains domaines clés au Plan du contrôle interne pour un constructeur automobile, tels que les politiques d'achat, la gestion de la qualité ou les systèmes d'information.

## 6.3 Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président

Exercice clos le 31 décembre 2005.

**Rapport des Commissaires aux Comptes, établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Renault, pour**

**ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.**

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Renault et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code du commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre Société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le

rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 7 mars 2006

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



P. CHASTAING-DOBLIN



A. RAIMI

ERNST & YOUNG AUDIT



J.F. BÉLORGEY



D. MARY-DAUPHIN

## 7 Renault et ses actionnaires

### **7.1 Renseignements à caractère général** **p. 154**

7.1.1 Présentation générale	p. 154
7.1.2 Dispositions particulières des statuts	p. 154

### **7.2 Renseignements à caractère général concernant le capital** **p. 155**

7.2.1 Capital et droits de vote	p. 155
7.2.2 Modification du capital	p. 156
7.2.3 Tableau d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices	p. 156
7.2.4 Capital autorisé non émis	p. 156
7.2.5 Capital potentiel	p. 157
7.2.6 Actionnariat de Renault	p. 158

### **7.3 Marché des titres de Renault** **p. 159**

7.3.1 Action Renault	p. 159
7.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	p. 160
7.3.3 Dividendes	p. 161

### **7.4 Politique d'information** **p. 162**

7.4.1 Actionnaires individuels	p. 162
7.4.2 Investisseurs institutionnels	p. 162
7.4.3 Site web (www.renault.com)	p. 163
7.4.4 Agenda 2006 des annonces financières	p. 163

## 7.1 Renseignements à caractère général

### 7.1.1 Présentation générale

#### 7.1.1.1 Dénomination sociale et siège social ◆

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

#### 7.1.1.2 Forme juridique ◆

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du livre II du Code du commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

#### 7.1.1.5 Numéro d'immatriculation au Registre du Commerce et des Sociétés

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le n° 441 639 465 (code APE 341 Z).

Siret : 441.639.465.03591.

#### 7.1.1.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

#### 7.1.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

#### 7.1.1.4 Objet social

Renault a notamment pour objet principal l'étude, la construction, le négoce, la réparation, l'entretien et la location de véhicules automobiles et en particulier industriels, utilitaires ou de tourisme, de tracteurs et de matériels agricoles et de travaux publics, l'étude et la fabrication de toutes pièces ou équipements utilisés pour la construction ou la circulation de

#### 7.1.1.7 Exercice social ◆

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

### 7.1.2 Dispositions particulières des statuts

#### 7.1.2.1 Répartition statutaire des bénéfices

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de

reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales. La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

### 7.1.2.2 Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires. Les propriétaires d'actions au porteur ou inscrites sur un compte non tenu par la Société doivent, pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter aux Assemblées générales, déposer un certificat établi par l'intermédiaire chargé de tenir leur compte et constatant l'indisponibilité des titres jusqu'à la date de la réunion, au lieu indiqué dans ladite convocation, cinq jours au moins avant la date fixée pour l'Assemblée générale. Les propriétaires d'actions nominatives inscrites sur un compte tenu par la Société doivent, pour participer ou se faire représenter aux Assemblées générales, avoir leurs actions inscrites à leur compte sur les registres de la Société, cinq jours au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration a la faculté de réduire le délai ci-dessus prévu.

### 7.1.2.3 Actions et droits de vote

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

### 7.1.2.4 Titres au porteur identifiable

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

### 7.1.2.5 Franchissement de seuils

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieur à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 du Code de commerce. Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.

## 7.2 Renseignements à caractère général concernant le capital

### 7.2.1 Capital et droits de vote ♦

Au 31 décembre 2005, le capital social s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en 284 937 118 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres autodétenus (9 539 964) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (42 740 568), le nombre de droits de vote s'élève à 232 656 586 à cette date.

## 7.2.2 Modification du capital

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. <sup>18</sup>

approuvée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires du 28 mars 2002 a été réalisée en deux phases :

- la première, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'administration du 28 mars 2002 ;
- la seconde, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'administration du 24 mai 2002.

## 7.2.3 Tableau d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices

Date	Opérations de capital effectuées	Montant du capital résultant	
		En euros	En nombre *
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'Euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118

Nota : le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 1999, 2000, 2003, 2004 et 2005.

(\*) Actions de 3,81 euros.

Conformément à l'article L. 225-178 du Code de commerce, le Conseil d'administration, dans sa séance du 6 février 2006, a constaté l'augmentation de capital résultant de la création de 3 000 nouvelles actions à la suite de la levée par anticipation de 3 000 options de souscription d'actions au cours de l'exercice 2005. À la suite de cette

constatation, le même Conseil d'administration a procédé à l'annulation de 3 000 actions détenues en propre, et à la réduction de capital qui en découle. En conséquence, à l'issue de ces deux opérations, le capital social et le nombre des actions qui le représentent restant inchangés, il n'a été procédé à aucune modification des statuts.

## 7.2.4 Capital autorisé non émis

### Délégations globales

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2005 pour une durée maximale de 26 mois, à procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas été utilisées à ce jour.

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

18. Une note visée par la COB le 26 mars 2002 sous le n° 02-275, décrit les modalités de cette opération. Cette note est disponible sur le site Internet de Renault, [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique « Finance » et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 29/04/2005

Assemblée générale au cours de laquelle a été donnée la délégation au Conseil d'administration.

	Description de la délégation donnée au Conseil d'administration	Utilisation faite
Treizième résolution *	Émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2006.	Aucune
Quatorzième résolution *	Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2006.	Aucune
Quinzième résolution *	Émission avec suppression du droit préférentiel de souscription servant à rémunérer des apports de titres en cas d'offre publique d'échange ou d'apport en nature. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2006.	Aucune
Dix-septième résolution	Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2006. Plafond maximal fixé au montant nominal de 1 milliard d'euros.	Aucune
Dix-huitième résolution	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois soit jusqu'à l'A.G. statuant sur les comptes 2006. Plafond maximal fixé à 4 % du capital social de la Société.	Aucune

\* Plafond global : le montant nominal maximum des augmentations de capital, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des délégations de pouvoirs conférées par les treizième, quatorzième et quinzième résolutions est fixé par la seizième résolution de l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2005 à 500 millions d'euros.

S'agissant de la dix-huitième résolution, une résolution sera soumise au vote des actionnaires aux termes de laquelle il sera confirmé que

la résolution précitée demeure en vigueur jusqu'à l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

## 7.2.5 Capital potentiel

### 7.2.5.1 Options

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003, dans sa vingt-sixième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

Cette autorisation étant valable jusqu'au 29 juin 2006, il sera proposé lors de la prochaine Assemblée générale mixte du 4 mai 2006 de conférer au Conseil d'administration une nouvelle autorisation.

### 7.2.5.2 Rachat d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2005 a autorisé, dans sa dixième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue, par ordre de priorité, d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les céder aux salariés et dirigeants de la Société et du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit, par conversion, exercice, remboursement ou échange, à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la

réglementation boursière, d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers, d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, et/ou de les annuler.

Ce programme a fait l'objet d'une note d'information visée par l'AMF le 25 mars 2005 sous le n° 05-187. Cette note est consultable sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), onglet Finance, rubrique Informations légales, paragraphe Notes AMF.

Au 31 décembre 2005, la Société n'a pas mis en œuvre ce programme de rachat et n'a, par conséquent, procédé à aucun rachat sur ses propres actions dans le cadre de ce programme.

Par ailleurs, au cours de l'exercice 2005, la Société a procédé à la vente sur le marché (par l'intermédiaire d'un PSI ayant agi de façon indépendante) de 41 300 actions détenues en propre et devenues sans affectation, et à la cession de 1 299 726 actions détenues en propre à la suite de l'exercice d'options d'achat d'actions.

Au 31 décembre 2005, le nombre d'actions autodétenues est de 9 539 964 actions.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce et aux articles 241-1 à 242-7 du Règlement général AMF, le descriptif du prochain programme de rachat d'actions dont les modalités sont soumises à l'Assemblée générale du 4 mai 2006, fait l'objet d'une publication sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique Finance, onglet Informations légales, ainsi que sur le site Internet de l'AMF [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

## 7.2.6 Actionnariat de Renault ♦

### 7.2.6.1 Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2005

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2005			31/12/2004			31/12/2003		
	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote
État français	43 685 217	15,33	18,78	44 585 950	15,65	19,27	44 588 484	15,65	19,33
Nissan Finance. Co., Ltd.	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-
Salariés	10 264 918	3,60	4,41	9 513 524	3,34 <sup>(1)</sup>	4,11	11 616 248	4,08	5,04
Autodétention	9 539 964	3,35	-	10 880 990	3,82	-	11 522 046	4,04	-
Public	178 706 451	62,72	76,81	177 216 086	62,19	76,62	174 469 772	61,23	75,63
<b>TOTAL</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>284 937 118</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

(1) La baisse, entre 2003 et 2004, de la part des titres détenus par les salariés et anciens salariés est liée à hauteur de 0,5 % par une modification des actions prises en compte dans cette catégorie. Du fait d'une évolution réglementaire, seules les actions détenues dans des FCPE et les actions incessibles détenues au nominatif sont dorénavant prises en compte dans cette catégorie.

En 2005, la répartition du capital de Renault par grands détenteurs a peu évolué :

- la part détenue par l'État français a été ramenée de 15,65 % à 15,33 % après la distribution par l'État le 20 septembre 2005 des actions gratuites attribuées aux salariés et anciens salariés qui avaient souscrit à l'offre de 2002 ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., détient 15 % du capital de Renault (sans changement par rapport au 31 décembre 2004). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 3,60 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ou inscrits en nominatif pur. La hausse de leur participation (+ 0,26 %) par rapport à décembre 2004 est liée à la distribution des actions gratuites de l'État en septembre 2005 ;
- la part des actions autodétenues baisse de 0,47 point du fait des levées d'options sur les premiers plans accordés entre 1996 et 2000 et représente maintenant 3,35 %. Cette part correspond exclusivement

aux actions acquises par Renault dans le cadre de la couverture des programmes d'options d'achat d'actions. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;

- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente maintenant 62,72 % du capital (contre 62,19 % au 31 décembre 2004).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 30 septembre 2005. Elle a permis d'estimer de manière approchée la décomposition par grandes catégories d'actionnaires des actions détenues par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels possédaient près de 58 % du capital, soit environ 18 % par les institutionnels français et 40 % par les étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient un peu moins de 19 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels représentait un peu moins de 5 % du capital.

## 7.3 Marché des titres de Renault

### 7.3.1 Action Renault

#### 7.3.1.1 Place de cotation et indices boursiers

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

Cotée sur l'Eurolist<sup>19</sup>, l'action Renault est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

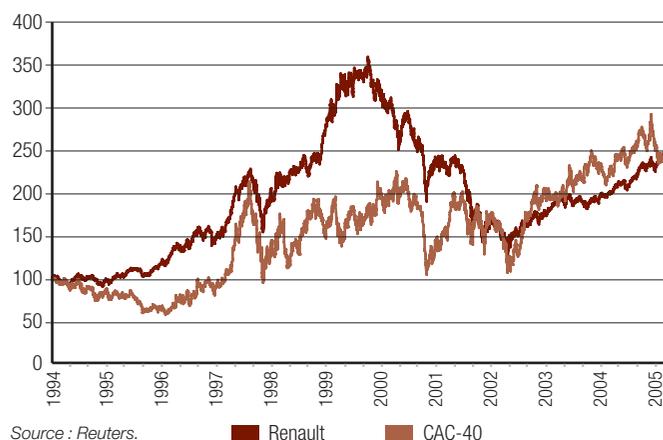
L'action Renault fait aussi partie des indices SBF 120 et SBF 250, ainsi que des indices Euronext 100, Euronext 150 et Euro Stoxx 50.

De plus, Renault est notée chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extrafinancières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales etc., et appartient aux indices Aspi Eurozone, Ethical Euro et Ethibel Excellence Sustainability Index. Se reporter au chapitre 2.6.4 pour plus de détails.

Hormis Renault S.A. maison-mère, la société Renault Argentina est la seule société cotée dans le Groupe, à la Bourse de Buenos Aires ; elle a fait l'objet d'une offre publique d'achat clôturée en décembre 2005, OPA qui a porté le pourcentage du contrôle du Groupe de 80,5 % à fin 2004 à 99,1 % à fin 2005, dont 48 % détenus par Cofal, 40,6 % par Renault s.a.s. et 10,5 % par RDIC. En février 2006, une déclaration de rachat obligatoire des actions de RASA non encore détenues par le Groupe a été rendue publique en Argentine ; elle est en cours d'examen par les autorités de marché.

#### 7.3.1.2 Évolution du cours de l'action Renault depuis le 17 novembre 1994

**COURS DE L'ACTION RENAULT ET DU CAC 40 INDICÉS EN BASE 100 EN RÉFÉRENCE AU COURS DE L'OFFRE PUBLIQUE DE VENTE : 165 FRANCS SOIT 25,15 EUROS**



Source : Reuters.

■ Renault ■ CAC-40

19. L'Eurolist a remplacé le Premier Marché, le Second Marché et le Nouveau Marché qui ont été supprimés le 21 février 2005.

#### 7.3.1.3 Évolution du cours de l'action et nombre de titres échangés sur les derniers 18 mois

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		Dernier	Plus haut	Plus bas
07/2004	20 018 833	65,55	65,95	59,30
08/2004	22 675 871	66,00	66,70	61,75
09/2004	23 859 206	65,85	70,40	64,85
10/2004	22 812 835	65,60	69,25	62,50
11/2004	20 097 848	61,55	66,70	60,75
12/2004	23 352 135	61,55	62,25	58,35
01/2005	22 677 028	62,70	65,50	61,30
02/2005	32 709 660	68,40	69,60	62,60
03/2005	23 573 568	68,90	70,75	66,70
04/2005	29 793 244	64,70	72,00	64,40
05/2005	23 699 654	69,55	70,45	64,85
06/2005	21 564 940	72,90	72,95	69,25
07/2005	36 451 396	75,60	77,00	69,85
08/2005	22 123 120	71,75	78,15	70,90
09/2005	26 598 830	78,80	79,75	69,85
10/2005	30 275 154	72,25	82,45	69,70
11/2005	38 256 476	66,40	72,80	64,00
12/2005	25 701 032	68,90	69,70	66,20
01/2006	39 348 983	77,70	78,95	68,90
02/2006	50 208 059	80,65	84,00	71,90
03/2006	-	-	-	-

Source : Reuters.

Le titre Renault a progressé en 2005 de 11,9 % à 68,9 euros avec de fortes fluctuations (entre un plus bas à 61,30 euros le 27 janvier 2005 et un plus haut historique à 82,45 euros le 4 octobre).

Après un premier semestre fortement haussier qui a bénéficié de l'annonce de résultats financiers solides en 2004 et d'un passage de témoin réussi entre Louis Schweitzer et Carlos Ghosn, le titre Renault a connu une fin d'année aux évolutions plus contrastées dans un marché très volatil, en raison d'incertitudes macroéconomiques liées à la hausse du prix du pétrole et des matières premières et à un marché européen peu porteur.

Au troisième trimestre 2005, la publication de résultats commerciaux décevants pour l'ensemble du secteur automobile et la révision à la baisse de l'objectif de marge opérationnelle du groupe Renault pour l'ensemble de l'année, ont montré la dureté de l'environnement concurrentiel et ont orienté le titre Renault à la baisse. Dans ce contexte morose et dans l'attente de l'annonce du prochain Plan à moyen terme le 9 février 2006,

l'action Renault a bien résisté grâce notamment aux bonnes performances à l'international.

Les indices CAC 40 et du secteur automobile européen enregistrent quant à eux des hausses respectives de 23,4 % et 19,9 %.

En termes de capitalisation boursière, au 30 décembre 2005, Renault se place au dix-huitième rang des sociétés du CAC 40 et au septième rang de celui des constructeurs automobiles, avec une capitalisation boursière de 19 632 millions d'euros.

#### PERFORMANCE DE L'ACTION RENAULT EN 2005

Renault					Indices	
Cours de clôture au 30/12/2005	Capitalisation boursière au 30/12/2005	Cours le plus haut en 2005 (le 04/10)	Cours le plus bas en 2005 (le 27/01)	Variation depuis le 31/12/2004	Variation depuis le 31/12/2004	
	(En millions d'euros)				CAC 40	DJ STOXX Auto*
68,90 euros	19 632	82,45 euros	61,30 euros	+ 11,9 %	+ 23,4 %	+ 19,9 %

Source : Reuters.

## 7.3.2 Titres participatifs Renault et Diac

### 7.3.2.1 Titre participatif Renault

#### CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de 2 000 000 de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables de 1 000 000 de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou à la demande à la Direction des Relations Financières, 27-33, quai Le Gallo, API : QLG Q33 8 80, 92512 Boulogne-Billancourt Cedex – France.

#### OPÉRATION DE RACHAT INTERVENUE EN 2004

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres. Ces titres ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659.

#### NOMBRE DE TITRES RESTANT EN CIRCULATION

Au 31 décembre 2005, le nombre de titres participatifs émis par Renault restant en circulation, est toujours à 797 659.

#### RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2005

La rémunération des titres participatifs payée le 24 octobre 2005 au titre de l'exercice 2004, s'est élevée à 20,65 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,36 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2005, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2006, s'élève à 20,85 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,56 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé 41 338 millions d'euros pour l'année 2005 et de 40 565 millions d'euros pour l'année 2004 à structure et méthodes identiques).

#### VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DU COURS DU TITRE PARTICIPATIF RENAULT

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		Dernier	Plus haut	Plus bas
07/2004	36 425	522,9	540	468
08/2004	2 891	520	525	510
09/2004	14 512	540	575	520
10/2004	84 829	540	572	532
11/2004	14 624	537	544	535
12/2004	28 303	561	570	537
01/2005	15 682	652,5	668	560
02/2005	10 427	701,5	739	650
03/2005	13 733	690	704,5	675
04/2005	5 091	702	705	680
05/2005	6 755	785	805	702
06/2005	6 928	789	849	750
07/2005	4 174	802	803	759
08/2005	5 422	844,5	859	795
09/2005	8 506	993	1080	840
10/2005	5 951	961	1047	955
11/2005	11 338	915	990	896
12/2005	8 024	900,5	918	887
01/2006	4 667	975	993	900
02/2006	3 583	965	988	944
03/2006				

Source : Reuters.

### 7.3.2.2 Titre participatif DIAC

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs DIAC sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR000047821.

Au 31 décembre 2005, le nombre de titres participatifs émis par Diac en 1985 et restant en circulation s'élevait à 99 439 titres d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 15 159 476 euros.

Durant l'exercice 2005, le cours du titre a évolué entre 195 euros et 206 euros. Le cours de clôture au 31 décembre 2005 s'est établi à 204 euros.

## 7.3.3 Dividendes ♦

### 7.3.3.1 Politique de distribution menée au cours des cinq derniers exercices

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et époques fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

	Nombre de titres composant le capital social	Revenu par action (en euros)			Date de mise en paiement des dividendes
		Dividende	Avoir fiscal <sup>(2)</sup>	Revenu global	
2001	242 196 550	0,92	0,46	1,38	15/05/2002
2002	284 937 118	1,15	0,575	1,725	15/05/2003
2003	284 937 118	1,40	0,70	2,10	17/05/2004
2004	284 937 118	1,80	-	1,80	13/05/2005
2005 <sup>(1)</sup>	284 937 118	2,40	-	2,40	15/05/2006

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006.

(2) Avoir fiscal concernant les personnes physiques. L'avoir fiscal a été supprimé pour les dividendes payés en 2005.

### 7.3.3.2 Politique de distribution future

Le 9 février 2006, Carlos Ghosn lors de la présentation du Plan Renault Contrat 2009 a détaillé la politique que Renault entend mener en matière de distribution du dividende.

Voir chapitre 3, paragraphe « Objectif de progression du dividende ».

### 7.3.3.3 Délais de prescription des dividendes

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi.

Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

## 7.4 Politique d'information ♦

Depuis son introduction en bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

Pour répondre à cet objectif et adapter cette information aux besoins de chacun, Renault a développé une politique active de communication

en multipliant les documents d'information, en développant sur le site Internet [renault.com](http://www.renault.com) un volet dédié aux actionnaires et en leur proposant de nombreuses rencontres et manifestations en France et à l'étranger.

### 7.4.1 Actionnaires individuels

Dans un objectif de fidélisation de ses actionnaires, Renault s'est doté, depuis mai 1995, d'un club d'actionnaires composé aujourd'hui de plus de 10 700 membres. Ceux-ci sont informés régulièrement sur l'activité du Groupe par une lettre aux actionnaires trimestrielle et reçoivent tous les documents relatifs à l'Assemblée générale annuelle. Les membres du club ont aussi la possibilité de visiter les sites et les usines Renault (14 visites ont été ainsi organisées à leur attention en 2005 sur les sites de Douai, Flins, Cléon, Maubeuge, Viry-Châtillon, Batilly, Lardy et au Technocentre) ou de participer à des animations permettant de mieux connaître le monde de l'automobile et plus particulièrement les produits Renault (petits-déjeuners à L'Atelier Renault sur les Champs-Élysées à Paris avec visite commentée de l'exposition temporaire, découverte de véhicules de la Collection Renault à Flins...).

Pour enrichir les contacts directs avec les actionnaires, des réunions sont organisées en région, le plus souvent en collaboration avec la Fédération Française des Clubs d'Investissement. Au total, huit réunions se sont tenues en 2005 (à Lille, Nantes, Strasbourg, Toulouse, Biarritz, Clermont-Ferrand, Mulhouse et Rennes). Renault a été en 1996 parmi les toutes premières sociétés à mettre en place un Comité consultatif des actionnaires, traduisant ainsi son souci de donner aux actionnaires individuels une information claire et adaptée à leurs attentes. Ce Comité est constitué de 12 membres, dont deux actionnaires salariés, choisis parmi les membres du club des actionnaires. Le Comité consultatif s'est réuni quatre fois en 2005, dont une fois en séance plénière autour du Président. Les travaux de l'année ont notamment porté sur la cohérence des outils de communication, une réflexion sur la communication de

Renault avec ses actionnaires internautes et l'évolution du Rapport annuel de Renault.

Les actionnaires ont à leur disposition un serveur vocal (numéro vert : 0 800 650 650) et une ligne téléphonique (01 76 84 59 99) qui leur permettent d'entrer en relation, du lundi au vendredi, avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires ainsi qu'une boîte e-mail qui leur est tout particulièrement destinée ([communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)).

La communication de Renault envers ses actionnaires individuels a été récompensée deux fois en 2005 :

- Renault a reçu le trophée d'or des Assemblées générales. Ce prix est décerné sur la base d'une grille d'évaluation comportant cinq critères : présentation des comptes, politique de dividende, faits marquants de l'exercice, gouvernance d'entreprise et enfin organisation des exposés et animation du débat avec les actionnaires. Renault a été particulièrement bien noté sur la gouvernance d'entreprise et sur sa communication en matière de passation du pouvoir exécutif de Louis Schweitzer à Carlos Ghosn, annoncée depuis trois ans ;
- pour la deuxième année consécutive, Renault a remporté le troisième prix des fils d'or, décerné par la *Vie Financière* et la société Synerfil. Ce prix récompense les meilleurs services actionnaires des sociétés du CAC 40 à partir d'une évaluation de la relation qu'entretiennent ces entreprises avec leurs actionnaires individuels en s'appuyant sur des critères de rapidité, de fiabilité et de convivialité de l'information.

### 7.4.2 Investisseurs institutionnels

Renault entretient également des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers.

Des réunions d'analystes sont organisées lors de la publication des résultats annuels et semestriels à Paris. Les annonces trimestrielles sur le chiffre d'affaires font l'objet de conférences téléphoniques spécifiques. En parallèle, le management de Renault prend la parole tout au long de l'année lors de conférences organisées par des intermédiaires et investisseurs en Europe ou aux États-Unis, des grands salons de

l'Automobile (Genève, Francfort) ou d'actions de communication propres telle que la présentation de l'équation financière de Clio III dans le cadre des essais de ce véhicule en Sardaigne.

Des rencontres individuelles entre les investisseurs et différents interlocuteurs au sein de la société sont également organisées tout au long de l'année au siège du Groupe ou à l'étranger à l'occasion de nombreux *road-shows*.

### 7.4.3 Site web (www.renault.com)

La rubrique Finance du site Internet Renault est un espace spécialement conçu pour les actionnaires, qu'ils soient individuels ou institutionnels, en accès libre et sans restriction.

Cet espace regroupe toutes les informations publiées par la communication financière du Groupe : cotation du cours de l'action Renault en temps réel et historiques ; communiqués et publications (rapports annuels interactifs, outil « d'Analyse personnalisée » : base de données financières interactive...) ; composition du Conseil d'administration et organes de direction ; programmes, émissions et notations de crédit par les agences

spécialisées ; agenda des grands rendez-vous ; retransmission des présentations des résultats financiers aux journalistes et aux analystes à Paris et de l'Assemblée générale des actionnaires ; inscription à des alertes mail...

En 2005, ce site s'est vu décerner pour la seconde année consécutive la deuxième place du classement général du Grand Prix Boursoscan portant sur la qualité de la communication financière de 79 sites Internet de sociétés cotées.

### 7.4.4 Agenda 2006 des annonces financières

Jeudi 9 février	Résultats annuels 2005 et Plan Renault Contrat 2009
Lundi 24 avril	Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2006
Jeudi 4 mai	Assemblée générale des actionnaires
Lundi 15 mai	Paiement du dividende <sup>(1)</sup>
Jeudi 27 juillet	Résultats semestriels 2006
Mercredi 25 octobre	Chiffre d'affaires du 3 <sup>e</sup> trimestre 2006

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006.

#### Responsable de l'information :

Thomas ORSINI  
 Directeur des Relations Financières – Renault  
 27-33, quai Le Gallo  
 92512 Boulogne-Billancourt Cedex – France  
 Tél. : 01 76 84 53 09  
 Fax : 01 76 84 51 49

#### Ligne téléphonique actionnaires :

01 76 84 59 99  
 (fax : 01 76 84 51 49)

**Numéro Vert** : 0 800 650 650

#### Ligne téléphonique actionnaires salariés du groupe Renault :

01 76 84 33 38  
 01 76 84 31 74  
 (fax : 01 76 84 33 52)

**E-mail** : communication.actionnaires@renault.com

**Site web** : www.renault.com/rubrique Finance

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de  
 BNP PARIBAS  
 Securities Service – Actionnariat Renault  
 Immeuble Tolbiac – 75450 Paris Cedex 09 – France  
 Tél. : 01 40 14 89 89 – Fax : 01 55 77 34 17



## 8 Les comptes consolidés

### **8.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés p. 166**

### **8.2 Comptes consolidés p. 167**

8.2.1 Comptes de résultats consolidés	p. 167
8.2.2 Bilans consolidés	p. 168
8.2.3 Variation des capitaux propres consolidés	p. 168
8.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés	p. 170
8.2.5 Informations sectorielles	p. 171
8.2.6 Annexe aux comptes consolidés	p. 176

## 8.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2005

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2005, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes. Ces comptes ont été préparés pour la première fois conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne. Ils comprennent à titre comparatif les données relatives à l'exercice 2004 retraitées selon les mêmes règles.

### I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme indiqué à la note n° 14-A de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables, le Groupe consolide sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence ; nos diligences relatives à l'audit du périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et qui sous-tendent le caractère approprié de cette méthode comptable retenue par le groupe Renault.

Lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui concernent notamment la dépréciation des actifs immobilisés et des créances de financement des ventes, les impôts différés et les provisions, en particulier la provision pour garantie des véhicules. Concernant les actifs, le groupe Renault dispose d'outils de planification et de plans financiers pluriannuels, dont les différentes composantes, flux de trésorerie et résultat taxable prévisionnel notamment, sont utilisées pour s'assurer de leur valeur recouvrable. Pour l'estimation des provisions, Renault a recours à des expertises internes ou externes et plus particulièrement au titre de la garantie, s'appuie sur des statistiques d'incidents. Pour l'ensemble de ces estimations, nous avons examiné la documentation disponible et apprécié le caractère raisonnable des évaluations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé à la vérification des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2006

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



P. CHASTAING-DOBLIN



A. RAIMI

ERNST & YOUNG Audit



J.F. BÉLORGEY



D. MARY-DAUPHIN

## 8.2 Comptes consolidés

Les informations comparatives 2004 présentées dans ce document ont été retraitées pour être mises en conformité avec le référentiel IFRS applicable au 31 décembre 2005 (note 2).

### 8.2.1 Comptes de résultats consolidés

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004<sup>(1)</sup></b>
Ventes de biens et services	39 978	38 923
Produits du financement des ventes	1 360	1 369
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>41 338</b>	<b>40 292</b>
Coûts des biens et services vendus	(32 137)	(31 090)
Coût du financement des ventes (note 6)	(926)	(912)
Frais de recherche et développement (note 12-C)	(2 034)	(1 676)
Frais généraux et commerciaux	(4 918)	(4 499)
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>1 323</b>	<b>2 115</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 8)	191	(243)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 514</b>	<b>1 872</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(95)	(22)
<i>Produits d'intérêts</i>	<i>153</i>	<i>128</i>
<i>Charges d'intérêts</i>	<i>(248)</i>	<i>(150)</i>
Autres produits et charges financiers	(232)	(309)
<b>Résultat financier</b>	<b>(327)</b>	<b>(331)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 597</b>	<b>1 923</b>
<i>Nissan (note 14)</i>	<i>2 275</i>	<i>1 689</i>
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	<i>322</i>	<i>234</i>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 784</b>	<b>3 454</b>
Impôts courants et différés (note 10)	(331)	(561)
<b>RÉSULTATS NET</b>	<b>3 453</b>	<b>2 903</b>
Résultat net – part revenant aux minoritaires	86	67
Résultat net – part revenant au Groupe	3 367	2 836
Résultat net par action <sup>(2)</sup> en euros (note 11)	13,19	11,16
Résultat net dilué par action <sup>(2)</sup> en euros (note 11)	13,08	11,10
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 11)		
pour le résultat net par action	255 177	254 168
pour le résultat net dilué par action	257 342	255 435

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

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

## 8.2.2 Bilans consolidés

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
<b>ACTIF</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 12)	2 972	2 657
Immobilisations corporelles (note 13)	12 691	11 597
Participations dans les entreprises associées	12 452	9 713
<i>Nissan (note 14)</i>	10 477	7 929
<i>Autres entreprises associées (note 15)</i>	1 975	1 784
Actifs financiers non courants (notes 23 et 27)	577	696
Impôts différés actifs (note 10)	309	565
Autres actifs non courants	358	403
<b>Total actifs non courants</b>	<b>29 359</b>	<b>25 631</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 16)	5 862	5 142
Créances de financement des ventes (notes 17 et 27)	20 700	19 807
Créances clients de l'Automobile (notes 18 et 27)	2 055	1 878
Actifs financiers courants (notes 23 et 27)	1 871	1 398
Autres actifs courants (note 19)	2 413	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 24)	6 151	5 521
<b>Total actifs courants</b>	<b>39 052</b>	<b>36 144</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>68 411</b>	<b>61 775</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 8.2.3 Variation des capitaux propres consolidés

(En millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'autocontrôle	Réévaluation des instruments financiers
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 <sup>(1)</sup></b>	284 937	1 086	3 453	(519)	(35)
Affectation du résultat 2003	-	-	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-
Variation des autres réserves	-	-	-	11	112
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital	-	-	-	-	-
Résultat 2004 <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>	284 937	1 086	3 453	(508)	77
Affectation du résultat 2004	-	-	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-
Variation des autres réserves	-	-	-	52	(44)
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital	-	-	-	-	-
Résultat 2005	-	-	-	-	-
<b>Solde au 31 déc. 2005</b>	284 937	1 086	3 453	(456)	33

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2005 sont commentés en note 20.

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
<b>PASSIF</b>		
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(456)	(508)
Réévaluation des instruments financiers	33	77
Écart de conversion	562	(216)
Autres réserves	11 153	8 752
Résultat net – part revenant au Groupe	3 367	2 836
Capitaux propres – part revenant au Groupe	19 198	15 480
Capitaux propres – part revenant aux minoritaires	463	384
<b>Total capitaux propres (note 20)</b>	<b>19 661</b>	<b>15 864</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés passifs (note 10)	231	454
Provisions – part à plus d'un an (note 21)	1 754	2 166
Passifs financiers non courants (notes 25 et 27)	5 901	5 404
Autres passifs non courants	516	426
<b>Total passifs non courants</b>	<b>8 402</b>	<b>8 450</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions – part à moins d'un an (note 21)	1 264	910
Passifs financiers courants (notes 25 et 27)	2 547	2 447
Dettes de financement des ventes (notes 25 et 27)	22 427	20 629
Fournisseurs (note 27)	7 788	7 234
Dettes d'impôts courants	215	197
Autres passifs courants (note 22)	6 107	6 044
<b>Total passifs courants</b>	<b>40 348</b>	<b>37 461</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>68 411</b>	<b>61 775</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Écart de conversion	Autres réserves	Résultat net revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant aux minoritaires	Total capitaux propres
-	6 618	2 480	13 083	395	13 478
-	2 480	(2 480)	-	-	-
-	(357)	-	(357)	(35)	(392)
-	11	-	11	-	11
(216)	-	-	(93)	8	(85)
-	-	-	-	(51)	(51)
-	-	2 836	2 836	67	2 903
(216)	8 752	2 836	15 480	384	15 864
-	2 836	(2 836)	-	-	-
-	(459)	-	(459)	(60)	(519)
-	24	-	24	-	24
778	-	-	786	32	818
-	-	-	-	21	21
-	-	3 367	3 367	86	3 453
562	11 153	3 367	19 198	463	19 661

## 8.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Résultat net	3 453	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés :		
- Dotations nettes aux amortissements	2 705	2 752
- Part dans les résultats des entreprises associées	(2 597)	(1 923)
- Dividendes reçus des entreprises associées	516	552
- Autres produits et charges non réalisés (note 30-A)	393	748
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 470</b>	<b>5 032</b>
Financements consentis à la clientèle	(12 998)	(11 917)
Remboursements par la clientèle	12 485	10 824
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(304)	(35)
<b>Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(817)</b>	<b>(1 128)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	-	1 100
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 25-B)	(1 045)	(1 050)
Variation nette des autres dettes de financement des ventes	3 119	667
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(39)	227
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes</b>	<b>2 035</b>	<b>944</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 30-B)</b>	<b>(603)</b>	<b>427</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 085</b>	<b>5 275</b>
Investissements incorporels et corporels (note 30-C)	(4 018)	(3 923)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(59)	(127)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	1 073	607
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	100	34
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 904)</b>	<b>(3 409)</b>
Apports des actionnaires minoritaires <sup>(2)</sup>	(2)	18
Dividendes versés aux actionnaires de la société-mère (note 20-D)	(494)	(383)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(60)	(35)
Achats/ventes de titres d'autocontrôle	56	-
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(500)</b>	<b>(400)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	245	407
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 25-B)	(388)	(290)
Augmentation/(diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile <sup>(3)</sup>	(867)	(998)
Diminution/(augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(149)	404
<b>Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>(1 159)</b>	<b>(477)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 659)</b>	<b>(877)</b>
<b>AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>522</b>	<b>989</b>
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>5 521</b>	<b>4 276</b>
Augmentation de la trésorerie	522	989
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	108	256
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>6 151</b>	<b>5 521</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Apports par augmentations ou réductions de capital.

(3) Renault a racheté une partie de ses titres participatifs en 2004 (cf. note 9-B).

Les intérêts reçus et versés par la branche Automobile sont explicités en note 9-A.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 10-A.

## 8.2.5 Informations sectorielles

### A. INFORMATIONS PAR BRANCHE

#### A1. Comptes de résultats consolidés par branche

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Automobile</b>	<b>Financement des ventes</b>	<b>Opérations interbranches <sup>(2)</sup></b>	<b>Total consolidé</b>
<b>2005</b>				
Ventes de biens	38 602	-	-	38 602
Ventes de services	856	520	-	1 376
Produits du Financement des ventes	-	1 360	-	1 360
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 5)</b>	<b>39 458</b>	<b>1 880</b>	<b>-</b>	<b>41 338</b>
Chiffre d'affaires interbranches <sup>(2)</sup>	147	268	(415)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>39 605</b>	<b>2 148</b>	<b>(415)</b>	<b>41 338</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>858</b>	<b>465</b>	<b>-</b>	<b>1 323</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 058</b>	<b>456</b>	<b>-</b>	<b>1 514</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>(327)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 595</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>2 597</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 784</b>
Impôts courants et différés				(331)
<b>Résultat net</b>				<b>3 453</b>
<b>2004 <sup>(1)</sup></b>				
Ventes de biens	37 459	-	-	37 459
Ventes de services	967	497	-	1 464
Produits du Financement des ventes	-	1 369	-	1 369
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>38 426</b>	<b>1 866</b>	<b>-</b>	<b>40 292</b>
Chiffre d'affaires interbranches <sup>(2)</sup>	302	234	(536)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>38 728</b>	<b>2 100</b>	<b>(536)</b>	<b>40 292</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>1 640</b>	<b>461</b>	<b>14</b>	<b>2 115</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 412</b>	<b>446</b>	<b>14</b>	<b>1 872</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>(331)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 923</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 923</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 464</b>
Impôts courants et différés				(561)
<b>Résultat net</b>				<b>2 903</b>

(1) Données retraitées en normes IFRS.

(2) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### A2. Bilans consolidés par branche

31 déc. 2005

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(2)</sup>	Total consolidé
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	15 215	540	(92)	15 663
Participations dans les entreprises associées	12 439	13	-	12 452
Actifs financiers non courants – titres de participations non contrôlées	2 107	17	(2 024)	100
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de la branche Automobile	477	-	-	477
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	547	90	30	667
<b>Total actifs non courants</b>	<b>30 785</b>	<b>660</b>	<b>(2 086)</b>	<b>29 359</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 851	11	-	5 862
Créances sur la clientèle	2 164	21 219	(628)	22 755
Actifs financiers courants	1 917	590	(636)	1 871
Autres actifs courants	1 858	1 977	(1 422)	2 413
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 277	1 909	(35)	6 151
<b>Total actifs courants</b>	<b>16 067</b>	<b>25 706</b>	<b>(2 721)</b>	<b>39 052</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>46 852</b>	<b>26 366</b>	<b>(4 807)</b>	<b>68 411</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Capitaux propres</b>	<b>19 628</b>	<b>2 015</b>	<b>(1 982)</b>	<b>19 661</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 724	217	44	1 985
Passifs financiers non courants	5 634	267	-	5 901
Autres passifs non courants	466	50	-	516
<b>Total passifs non courants</b>	<b>7 824</b>	<b>534</b>	<b>44</b>	<b>8 402</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	1 191	73	-	1 264
Passifs financiers courants	3 289	-	(742)	2 547
Dettes de financement des ventes	-	23 003	(576)	22 427
Fournisseurs	7 853	19	(84)	7 788
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 067	722	(1 467)	6 322
<b>Total passifs courants</b>	<b>19 400</b>	<b>23 817</b>	<b>(2 869)</b>	<b>40 348</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>46 852</b>	<b>26 366</b>	<b>(4 807)</b>	<b>68 411</b>

(2) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(2)</sup>	Total consolidé
<b>ACTIF</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	13 814	528	(88)	14 254
Participations dans les entreprises associées	9 713	-	-	9 713
Actifs financiers non courants – titres de participations non contrôlées	2 446	12	(2 224)	234
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de la branche Automobile	462	-	-	462
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	799	140	29	968
<b>Total actifs non courants</b>	<b>27 234</b>	<b>680</b>	<b>(2 283)</b>	<b>25 631</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 130	12	-	5 142
Créances sur la clientèle	1 988	20 146	(449)	21 685
Actifs financiers courants	1 498	526	(626)	1 398
Autres actifs courants	1 750	1 964	(1 316)	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 451	1 074	(4)	5 521
<b>Total actifs courants</b>	<b>14 817</b>	<b>23 722</b>	<b>(2 395)</b>	<b>36 144</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>42 051</b>	<b>24 402</b>	<b>(4 678)</b>	<b>61 775</b>
<b>PASSIF</b>				
<b>Capitaux propres</b>	<b>15 833</b>	<b>1 814</b>	<b>(1 783)</b>	<b>15 864</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	2 339	236	45	2 620
Passifs financiers non courants	5 389	407	(392)	5 404
Autres passifs non courants	375	51	-	426
<b>Total passifs non courants</b>	<b>8 103</b>	<b>694</b>	<b>(347)</b>	<b>8 450</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	846	64	-	910
Passifs financiers courants	2 981	-	(534)	2 447
Dettes de financement des ventes	-	21 226	(597)	20 629
Fournisseurs	7 307	-	(73)	7 234
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	6 981	604	(1 344)	6 241
<b>Total passifs courants</b>	<b>18 115</b>	<b>21 894</b>	<b>(2 548)</b>	<b>37 461</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>42 051</b>	<b>24 402</b>	<b>(4 678)</b>	<b>61 775</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## A3. Tableaux de flux de trésorerie consolidés par branche

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Automobile</b>	<b>Financement des ventes</b>	<b>Opérations interbranches <sup>(2)</sup></b>	<b>Total consolidé</b>
<b>2005</b>				
Résultat net	3 320	313	(180)	<b>3 453</b>
Annulation des produits et charges non réalisés :				
- Dotations nettes aux amortissements	2 658	103	(56)	<b>2 705</b>
- Part dans le résultat des entreprises associées	(2 595)	(2)	-	<b>(2 597)</b>
- Dividendes reçus des entreprises associées	516	-	-	<b>516</b>
- Autres produits et charges non réalisés	206	186	1	<b>393</b>
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 105</b>	<b>600</b>	<b>(235)</b>	<b>4 470</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 009)	192	<b>(817)</b>
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	1 587	448	<b>2 035</b>
Variation du besoin en fonds de roulement	(533)	(40)	(30)	<b>(603)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 572</b>	<b>1 138</b>	<b>375</b>	<b>5 085</b>
Investissements incorporels	(876)	(4)	-	<b>(880)</b>
Investissements corporels	(2 903)	(288)	53	<b>(3 138)</b>
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	900	173	-	<b>1 073</b>
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	77	(36)	-	<b>41</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 802)</b>	<b>(155)</b>	<b>53</b>	<b>(2 904)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(500)	(180)	180	<b>(500)</b>
Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile	(545)	-	(614)	<b>(1 159)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(1 045)</b>	<b>(180)</b>	<b>(434)</b>	<b>(1 659)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(275)</b>	<b>803</b>	<b>(6)</b>	<b>522</b>

(2) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(2)</sup>	Total consolidé
<b>2004 <sup>(1)</sup></b>				
Résultat net	2 725	271	(93)	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés :				
- Dotations nettes aux amortissements	2 662	104	(14)	2 752
- Part dans le résultat des entreprises associées	(1 923)	-	-	(1 923)
- Dividendes reçus des entreprises associées	552	-	-	552
- Autres produits et charges non réalisés	580	162	6	748
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 596</b>	<b>537</b>	<b>(101)</b>	<b>5 032</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 132)	4	(1 128)
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	892	52	944
Variation du besoin en fonds de roulement	532	(74)	(31)	427
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 128</b>	<b>223</b>	<b>(76)</b>	<b>5 275</b>
Investissements incorporels	(788)	(3)	-	(791)
Investissements corporels	(2 901)	(305)	74	(3 132)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	490	160	(43)	607
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(85)	(8)	-	(93)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 284)</b>	<b>(156)</b>	<b>31</b>	<b>(3 409)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(400)	(100)	100	(400)
Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile	(464)	-	(13)	(477)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(864)</b>	<b>(100)</b>	<b>87</b>	<b>(877)</b>
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>980</b>	<b>(33)</b>	<b>42</b>	<b>989</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## B. Informations par zone géographique

(En millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe	Autres pays	Total consolidé
<b>2005</b>				
Chiffre d'affaires	13 575	20 847	6 916	41 338
Investissements corporels et incorporels	2 607	1 018	393	4 018
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 469	3 417	1 777	15 663
Autres actifs d'exploitation <sup>(2)</sup>	5 876	3 319	1 135	10 330
<b>2004 <sup>(1)</sup></b>				
Chiffre d'affaires	13 959	21 087	5 246	40 292
Investissements corporels et incorporels	2 634	979	310	3 923
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 776	3 185	1 293	14 254
Autres actifs d'exploitation <sup>(2)</sup>	5 451	3 081	886	9 418

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les créances clients de l'Automobile et les autres actifs courants.

Le découpage par zone présenté ci-dessus se réfère à des notions géographiques. L'Europe regroupe l'Europe occidentale, centrale et orientale. La Turquie et la Russie figurent parmi les autres pays.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations, les investissements corporels et incorporels et les autres actifs d'exploitation sont présentés par zone d'implantation des filiales et co-entreprises.

## 8.2.6 Annexe aux comptes consolidés

### 8.2.6.1 Règles, méthodes et périmètre

1 - Approbation des comptes	p. 177
2 - Règles et méthodes comptables	p. 177
3 - Mise en œuvre des normes IFRS	p. 184
4 - Évolution du périmètre de consolidation	p. 184

### 8.2.6.2 Compte de résultat

5 - Chiffre d'affaires	p. 184
6 - Coûts du financement des ventes	p. 185
7 - Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	p. 185
8 - Autres produits et charges d'exploitation	p. 186
9 - Résultat financier	p. 187
10 - Impôts courants et différés	p. 187
11 - Résultat net et résultat net dilué par action	p. 189

### 8.2.6.3 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

12 - Immobilisations incorporelles	p. 190
13 - Immobilisations corporelles	p. 191
14 - Participation dans Nissan	p. 191
15 - Participations dans les autres entreprises associées	p. 194
16 - Stocks	p. 196
17 - Créances de financement des ventes	p. 196
18 - Créances clients de l'Automobile	p. 197
19 - Autres actifs courants	p. 197
20 - Capitaux propres	p. 197
21 - Provisions	p. 200
22 - Autres passifs courants	p. 202

### 8.2.6.4 Actifs et passifs financiers

23 - Actifs financiers	p. 202
24 - Trésorerie et équivalents de trésorerie	p. 203
25 - Passifs financiers, dettes de financement des ventes	p. 203
26 - Gestion des risques financiers	p. 208
27 - Juste valeur des instruments financiers	p. 208
28 - Juste valeur des dérivés	p. 209
29 - Échéancier des dérivés	p. 210

### 8.2.6.5 Flux de trésorerie et autres informations

30 - Flux de trésorerie	p. 210
31 - Parties liées	p. 211
32 - Engagements hors bilan et passifs éventuels	p. 211
33 - Sociétés consolidées	p. 213

### 8.2.6.6 Comparaison normes IFRS/anciennes normes

34 - Comptes consolidés comparés normes IFRS/anciennes normes	p. 216
---	--------

## 8.2.6.1 Règles, méthodes et périmètre

### 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2005 seront présentés pour approbation au Conseil d'administration du 28 février 2006 et à l'Assemblée générale du 4 mai 2006.

### 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le parlement européen et le conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2005 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) publié par l'IASB (International Accounting Standards Board) au 31 décembre 2005 et dont le règlement d'adoption est paru au Journal Officiel de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

Les informations financières comparatives 2004 ont été établies selon ce même référentiel IFRS et en conformité avec la norme IFRS 1 relative à la première adoption des normes IFRS. Les effets de la transition aux normes IFRS sont décrits dans les notes 3 et 34 du présent document et dans la note 3.1.4.2 « Mise en œuvre des normes IFRS en 2005 » du Rapport annuel 2004.

Dans le cadre de la transition aux normes IFRS, Renault a fait le choix d'appliquer par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2004 les normes IAS 32 et 39 sur les instruments financiers.

Par ailleurs, le Groupe a appliqué au 1<sup>er</sup> janvier 2005 la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Celle-ci n'a cependant pas eu d'effet significatif sur l'information financière présentée.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation, en particulier aucune des normes suivantes déjà publiées mais d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2005 :

- l'amendement à l'IAS 19 sur les écarts actuariels, les régimes groupe et les informations à fournir, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 ;
- l'amendement à l'IAS 39 sur l'option juste valeur, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 ;
- l'amendement à l'IAS 39 sur la couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intra-groupe futures, applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006 ;
- l'amendement à l'IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital, applicable à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2007 ;
- la norme IFRS 7 « instruments financiers – informations à fournir », applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 ;
- l'interprétation IFRIC 4 « conditions permettant de déterminer si un accord contient une location », applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

### A – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience

passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations actuelles. La valeur recouvrable des actifs immobilisés et des créances de financement des ventes, les impôts différés et les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules, sont les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et jugements.

### B – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les titres des sociétés qui, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, ne sont pas consolidées, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. Celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes, la principale de ces sociétés étant Renault Sport.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés, sont éliminés.

### C – Présentation des états financiers

#### Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

### **Information sectorielle de premier niveau**

L'information sectorielle de premier niveau se décline selon les branches suivantes :

- la branche Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie ;
- la branche Financement des ventes, considérée par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

Chacune de ces deux branches forme un tout cohérent exposé à des risques et une rentabilité qui lui sont propres.

À l'exception des dividendes reçus et de la charge d'impôt, les produits et charges résultant de l'activité de Financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par la branche Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré.

Les véhicules faisant l'objet d'engagements de reprise par la branche Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces véhicules sont financés par la branche Financement des ventes, cette dernière détient alors une créance sur la branche Automobile.

### **Information sectorielle de deuxième niveau**

Le second niveau de l'information sectorielle se décline par zones géographiques.

#### **Actifs/passifs courants et non courants**

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers de la branche Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de cette branche.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

### **D – Conversion des comptes des sociétés étrangères**

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette monnaie qui est retenue.

Le cas échéant, dans les pays en hyperinflation, le Groupe retient une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'International Task Force de l'AICPA (American Institute of Certified Public Accountants).

Les comptes de sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

Les goodwill et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion sur ses actifs et passifs, constatées précédemment en capitaux propres, sont reconnues en résultat.

### **E – Conversion des transactions en monnaie étrangère**

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité (hors dérivés) sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux dettes, créances, instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-U).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de la branche Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-U.

### **F – Chiffre d'affaires et marge**

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés de financement des ventes du Groupe à leurs clients.

#### **Ventes de biens et services et constatation de la marge**

##### **Ventes et constatation de la marge**

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent de fait à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le véhicule fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du véhicule. Le coût de production du véhicule neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du véhicule d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du véhicule d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une provision (dans le cas d'un véhicule stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un véhicule immobilisé).

#### Programmes d'incitation à la vente

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Cette charge est constatée immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, elle est étalée sur la durée du financement accordé.

#### Garantie

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise.

#### Prestations de services associées à la vente de produits automobiles

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

#### **Produits du financement des ventes et constatation de la marge**

##### Produits du financement des ventes

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés de la branche Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, figurent au bilan pour le montant nominal du capital non remboursé, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

##### Coûts du financement des ventes

Les coûts du financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés de financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

#### Commissions versées aux apporteurs d'affaires

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

#### Créances présentant un indicateur objectif de perte de valeur

Des dépréciations pour risque de crédit sont constatées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances dès lors que celles-ci présentent un indicateur objectif de perte de valeur. Ces dépréciations sont déterminées, selon le cas, individuellement ou à partir d'une approche statistique sur la base de portefeuilles de créances de risques homogènes.

### G – Résultat financier

Le résultat financier comprend les produits et charges d'intérêts de la branche Automobile et les autres produits et charges financiers.

Les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les autres produits et charges financiers intègrent les variations de juste valeur des titres participatifs.

### H – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Selon la méthode du report variable, les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs d'impôts différés sont dépréciés en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables décidées par le Groupe dans un avenir prévisible.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

### I – Immobilisations incorporelles

#### Goodwills

Les goodwills constatés lors des prises de participation dans les filiales, les co-entreprises ou les entreprises associées correspondent à la différence, à la date d'acquisition, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la quote-part des actifs et des passifs acquis évalués à leur juste valeur.

Les goodwills ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les goodwills sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles. Le cas échéant, cette dépréciation est inscrite en marge opérationnelle.

Les goodwill relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations au bilan. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés consolidées sont traitées comme des prises de participation avec constatation de goodwill lorsque le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) est supérieur à la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis. Si une telle transaction génère un goodwill négatif, celui-ci est enregistré immédiatement en résultat.

#### Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses...) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas sept ans.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

### J – Immobilisations corporelles

#### Valeur brute des immobilisations

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

**Les frais de conception** sont incorporés au coût de production des immobilisations.

**Les coûts d'emprunt** supportés pendant la période de mise au point des immobilisations sont immédiatement comptabilisés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Ils ne sont pas incorporés dans la valeur des immobilisations.

**Les subventions d'investissement reçues** sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

**Les dépenses ultérieures sur immobilisations** sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

**Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail** sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit. Lorsqu'il est significatif, le montant de la dette correspondante est indiqué dans les notes aux états financiers.

**Les véhicules donnés en location** correspondent à des véhicules faisant l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe avec un engagement de reprise consenti par le Groupe, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat sur une durée supérieure à un an (note 2-F).

#### Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

Les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

### K – Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé

Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

La valeur recouvrable des actifs est appréciée au niveau de chaque branche. Pour la branche Automobile, la rentabilité des actifs s'apprécie globalement en Europe dans la mesure où l'outil industriel et la gamme de produits constituent un ensemble cohérent. La rentabilité des actifs industriels hors Europe est appréciée par sous-ensembles cohérents et produisant des flux de trésorerie indépendants.

La valeur recouvrable est la plus élevée de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des actifs. La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Le taux d'actualisation utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés et en marge opérationnelle.

### L – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente, les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente (sans requérir de travaux significatifs pour les mettre en état d'être vendus) et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupe d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis.

Les actifs non courants détenus en vue de la vente sont classés sur une ligne particulière du bilan lorsque leur montant est significatif.

**M – Stocks**

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Ils sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur établie selon la méthode du « premier entré – premier sorti », une dépréciation est constatée pour la différence.

**N – Cessions de créances**

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés sont également transférés à ces tiers.

La même règle s'applique entre la branche Automobile et la branche Financement des ventes. Les créances et dettes qui en résultent figurent dans les éléments d'exploitation.

**O – Titres d'autocontrôle**

Les actions d'autocontrôle, qui incluent celles affectées aux plans d'options d'achat d'actions consenties aux cadres et dirigeants du Groupe, sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Lors de leur cession, le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe et, dès qu'il est encaissé, en trésorerie, aucun profit ou perte n'étant donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

**P – Plans d'achat et de souscription d'actions**

Des options d'achat et de souscription d'actions sont attribuées par le Groupe et dénouées en actions Renault. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options à la date de leur attribution. Pour procéder à cette évaluation, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial.

Pendant la période d'acquisition des droits, la juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits du plan en question. Cette dépense est constatée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme, seuls les plans d'options postérieurs au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été comptabilisés selon le principe exposé ci-dessus et font l'objet d'une valorisation.

**Q – Provisions****Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme**

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Lorsque les hypothèses de calcul sont révisées, il en résulte des écarts actuariels qui sont étalés sur la durée de vie active résiduelle moyenne attendue du personnel participant à ces régimes, pour la partie excédant de plus de 10 % la plus grande des valeurs suivantes :

- valeur actualisée de l'obligation à la date de clôture au titre des prestations définies à la date de clôture ;
- juste valeur des actifs du régime à la date de clôture.

La charge nette de l'exercice, correspondant à la somme du coût des services rendus, du coût lié à la désactualisation diminuée de la rentabilité attendue des actifs du régime, de l'amortissement des écarts actuariels et de l'étalement du coût des services passés, est entièrement constatée en diminution de la marge opérationnelle.

**Indemnités de fin de contrat de travail**

Le coût des mesures d'adaptation d'effectifs est pris en charge lorsque le Groupe est manifestement engagé à mettre en œuvre le plan, c'est-à-dire lorsque celui-ci a été présenté de manière détaillée et annoncé au personnel concerné.

**Mesures de restructuration**

Le coût estimé des mesures de restructuration est pris en charge dès que celles-ci ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

**R – Actifs financiers**

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de participations dans des sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-U).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, exceptés ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants ou en équivalents de trésorerie suivant le cas.

**Valeurs mobilières : titres de participations dans des sociétés ni contrôlées ni sous influence notable**

Les dividendes concernant ces participations sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

Ces titres de participation sont considérés comme étant « disponibles à la vente ». Ils sont donc évalués à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées directement dans les réserves consolidées. Ces montants sont repris en résultat lors de la cession des titres.

Des dépréciations sont constituées et comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de perte de valeur de ces titres de participation. Un indicateur de perte de valeur est la baisse significative ou prolongée de la juste valeur des participations en dessous de leur coût d'acquisition.

Lorsqu'elle est disponible, la juste valeur de ces participations est déterminée par référence au prix du marché.

**Valeurs mobilières ne représentant pas une participation dans le capital d'une autre entreprise**

Lors de leur comptabilisation initiale, les valeurs mobilières autres que celles représentant une participation dans le capital d'autres entreprises sont mesurées à leur juste valeur.

Les modalités d'évaluation ainsi que le traitement comptable ultérieur diffèrent selon que ces valeurs mobilières sont considérées comme étant « disponibles à la vente », ou classées dès l'origine comme des « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat » (trading sur option).

Dans le premier cas, les valeurs mobilières disponibles à la vente sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de cette juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres. Les montants constatés en capitaux propres sont repris en résultat lors de la sortie de l'actif. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation significative et durable.

Dans le second cas, les valeurs mobilières désignées sont évaluées à leur juste valeur à la date de clôture et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Les justes valeurs des valeurs mobilières sont déterminées principalement par référence au prix du marché.

**Prêts**

Ce poste comprend les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts à des participations non contrôlées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

**S – Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts bancaires à vue à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'une valeur mobilière soit considérée comme un équivalent de trésorerie, elle doit être facilement convertible, en un montant de liquidité connu, et être soumise à un risque négligeable de changement de valeur.

**T – Passifs financiers et dettes de financement des ventes**

Le Groupe enregistre un passif financier (pour la branche Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-U).

**Titres participatifs**

L'interprétation actuelle de la norme IAS 39 sur les instruments financiers a amené le Groupe à considérer que la clause de rémunération variable des titres représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe a donc évalué à la juste valeur l'intégralité de l'instrument titre participatif. La juste valeur est la valeur de marché. Toutefois, une interprétation pourrait être faite par les instances professionnelles ou réglementaires, amenant Renault à revenir sur ce traitement et à retenir, pour la valorisation des titres participatifs, la méthode du coût amorti.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier.

**Emprunts obligataires et autres dettes porteuses d'intérêts**

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires et les autres dettes porteuses d'intérêts sont mesurés à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui sont directement attribuables à l'émission du passif.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-U), ces passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

En effet, les renégociations des conditions d'emprunts et opérations assimilées ne sont comptabilisées comme une extinction de l'ancienne dette et la comptabilisation d'une nouvelle dette que si les conditions de l'ancienne et de la nouvelle dette sont substantiellement différentes. Dans ce cas, les coûts supportés à cette occasion sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation intervient.

**U – Dérivés et comptabilité de couverture****Risques**

Pour gérer son risque de change, le Groupe utilise des contrats de change à terme, des swaps de devises et des cross currency swaps. Ces couvertures peuvent concerner l'investissement net du Groupe dans certaines entités étrangères, des créances ou des dettes en devises ou des engagements fermes en devises.

L'exposition au risque de taux du Groupe porte principalement sur l'activité de la branche Financement des ventes. Celle-ci gère globalement le risque de taux en utilisant essentiellement des swaps de taux. La branche Automobile gère le risque de taux de ses passifs financiers en microcouverture.

Enfin, le Groupe utilise également des contrats à terme de matières premières dans le cadre de la couverture de ses achats.

**Évaluation et présentation**

Les dérivés sont mesurés à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des swaps de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- Celle des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture.
- Celle des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de la branche Automobile sont présentés au bilan en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés de la branche Financement des ventes sont présentés au bilan en courant.

**Comptabilisation des opérations de couverture**

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont désignés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie clairement l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente formellement cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Les variations de ces deux éléments nettes d'impôts sont enregistrées simultanément en résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte le compte de résultat.
- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier.
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée net d'impôt dans les capitaux propres alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement.

**Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture**

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement au compte de résultat financier, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

### 3 – MISE EN ŒUVRE DES NORMES IFRS

En tant que nouvel adoptant des normes IFRS, le Groupe a préparé un bilan d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004 selon ces nouvelles normes. Conformément à la recommandation de l'AMF relative à la communication financière pendant la période de transition, il a présenté l'impact chiffré du passage aux normes IFRS sur la situation financière et la performance de l'exercice 2004. Ces documents ont été publiés dans le Rapport annuel 2004, au chapitre 3.1.4.2 « Mise en œuvre des normes IFRS en 2005 ».

Pour l'élaboration de son bilan d'ouverture, le Groupe s'est conformé à la règle générale d'application rétrospective telle que définie par la norme IFRS 1. Il a retenu certaines dérogations facultatives à cette application rétrospective :

- les écarts actuariels non encore reconnus au titre des provisions pour engagements de retraite ont été intégralement comptabilisés en capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- les écarts de conversion cumulés ont été reclassés dans les réserves consolidées au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ;
- les regroupements d'entreprises antérieurs au 1<sup>er</sup> janvier 2004 n'ont pas été retraités.

Par ailleurs, seuls les plans d'option d'achat et de souscription d'actions postérieurs au 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005 ont été comptabilisés selon la norme IFRS 2.

La présentation du bilan est conforme au critère de classement en éléments courants et non courants requis par la norme IAS 1.

Des états financiers comparés anciennes normes/normes IFRS, ainsi que des tableaux d'analyse de la transition, ont été élaborés au titre de l'exercice 2004. Ils sont présentés dans la note 34, ainsi qu'une brève description des retraitements opérés.

Les rapprochements sont présentés sous la forme de tableaux de passage des états en anciennes normes vers le nouveau référentiel IFRS.

La nature détaillée des retraitements par norme figure dans le Rapport annuel 2004, au chapitre 3.1.4.2 « Mise en œuvre des normes IFRS en 2005 ».

### 4 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

En décembre 2005, le Groupe a exercé l'option d'achat au 31 décembre 2007 qu'il détenait sur l'intégralité des parts de la SCI du Plateau de Guyancourt, propriétaire des actifs immobiliers du Technocentre regroupant l'ensemble des forces de recherche et de développement des nouveaux véhicules de Renault. La levée d'option est irrévocable.

En conséquence, au 31 décembre 2005, le Groupe consolide le bilan retraité de cette SCI, dont il deviendra l'unique associé le 31 décembre 2007.

Cette opération n'a pas d'impact sur le compte de résultat consolidé de l'année 2005.

Aucune autre évolution significative du périmètre de consolidation n'est intervenue en 2005, ni en 2004.

## 8.2.6.2 Compte de résultat

### 5 – CHIFFRE D'AFFAIRES

#### A – Chiffre d'affaires 2004 aux périmètre et méthodes 2005

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Automobile</b>	<b>Financement des ventes</b>	<b>Total</b>
<b>Chiffre d'affaires 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>38 426</b>	<b>1 866</b>	<b>40 292</b>
Changements de périmètre	255	18	273
<b>Chiffre d'affaires 2004 aux périmètre et méthodes 2005</b>	<b>38 681</b>	<b>1 884</b>	<b>40 565</b>
<b>Chiffre d'affaires 2005</b>	<b>39 458</b>	<b>1 880</b>	<b>41 338</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**B – Décomposition du chiffre d'affaires**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Ventes de biens	38 602	37 459
Ventes de services	1 376	1 464
<b>Ventes de biens et services</b>	<b>39 978</b>	<b>38 923</b>
Produits sur crédits à la clientèle	909	896
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	451	473
<b>Produits du financement des ventes</b>	<b>1 360</b>	<b>1 369</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>41 338</b>	<b>40 292</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**C – Produits de location de véhicules**

Les produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple de

véhicules représentent 670 millions d'euros en 2005 (649 millions d'euros en 2004). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

**6 – COÛTS DU FINANCEMENT DES VENTES**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Charges nettes de non recouvrement	(164)	(106)
<i>Nouvelles dépréciations</i>	(269)	(169)
<i>Reprise de dépréciations</i>	194	144
<i>Abandons de créances et autres charges de non-recouvrement</i>	(89)	(81)
Autres coûts du financement des ventes	(762)	(806)
<i>Produits de placement de trésorerie</i>	206	235
<i>Charges de refinancement</i>	(968)	(1 041)
<b>Coûts du financement des ventes</b>	<b>(926)</b>	<b>(912)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**7 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE****A – Charges de personnel**

	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 782	5 437
Effectifs au 31 décembre	132 831	130 573

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les charges de personnel intègrent 131 millions d'euros de charges de retraites et autres avantages long terme accordés au personnel en 2005 (97 millions d'euros en 2004) (note 21-B3).

**B – Paiements fondés sur des actions**

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de stock-options consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 18 millions d'euros en 2005 (11 millions d'euros en 2004).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 20-G.

**C – Charges de loyer**

Les loyers immobiliers représentent une charge de l'ordre de 300 millions d'euros en 2005 et 2004.

**D – Écarts de change**

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent un produit de 27 millions d'euros en 2005 (charge de 11 millions d'euros en 2004).

## 8 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs	(109)	(175)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles	119	(38)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	148	45
Produits et charges d'exploitation inhabituels	33	(75)
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>(243)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

### A – Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructuration sont principalement liés à la prise en charge des mesures de restructuration de certaines activités et des mesures d'adaptation des effectifs.

Ils s'analysent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Charge relative à la désactualisation financière et aux aménagements des modalités du Plan CASA (dispositif de « Cessation d'Activité des Salariés Âgés » mis en place en France en 1999) et du dispositif sur les travailleurs précoces (loi Fillon 2003 en France)	(11)	(116)
Autres coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs	(98)	(59)
<b>TOTAL</b>	<b>(109)</b>	<b>(175)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

### B – Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles

Le résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles intègre :

- en 2005, un profit de 150 millions d'euros sur la vente de la participation de 17,88 % détenue dans Nissan Diesel Motors Co., Ltd. ;
- en 2004, un coût de 39 millions d'euros correspondant à l'impact du règlement du litige sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels à AB Volvo en 2001 (net d'impôts, le règlement de ce litige a un impact de 20 millions d'euros).

### C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)

La vente de terrains à Madrid constitue l'essentiel du résultat de cession réalisé en 2005.

### D – Produits et charges d'exploitation inhabituels

Les produits et charges d'exploitation inhabituels de 2004 comprennent une dotation de provision de 49 millions d'euros au titre de l'évolution des engagements relatifs au traitement des véhicules hors d'usage en Grande Bretagne, en Italie, en Espagne et en Belgique (note 32-B-1).

## 9 – RÉSULTAT FINANCIER

### A – Produits et charges d'intérêts

Les produits et charges d'intérêts s'élèvent respectivement à 153 et 248 millions d'euros en 2005 (128 et 150 millions d'euros en 2004).

Les intérêts reçus et versés s'élèvent respectivement à 131 et 200 millions d'euros en 2005 (112 et 139 millions d'euros en 2004).

(En millions d'euros)

	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Résultat du rachat des titres participatifs	-	(121)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 25-B)	(271)	(170)
Autres éléments	39	(18)
<b>TOTAL</b>	<b>(232)</b>	<b>(309)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Renault a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros par titre, représentant une prime de 21 % par rapport au cours du titre participatif.

Cette offre s'est traduite dans les comptes 2004 par un décaissement de 545 millions d'euros, 424 millions d'euros venant en réduction des

### B – Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

passifs financiers de l'Automobile et le complément de prix de 121 millions d'euros étant constaté en charge financière de la période.

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2005 une charge de 8 millions d'euros (produit de 9 millions d'euros en 2004).

## 10 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault S.A. ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel Renault S.A. est imposé en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et au Portugal.

### A – Charge d'impôts courants et différés

(En millions d'euros)

	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Charge d'impôts courants	(305)	(466)
Charge d'impôts différés nets	(26)	(95)
<b>Impôts courants et différés</b>	<b>(331)</b>	<b>(561)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

La charge d'impôt courant provient des entités étrangères pour 253 millions d'euros en 2005 (360 millions d'euros en 2004).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2005 s'élève à 430 millions d'euros (406 millions d'euros en 2004).

### DÉCOMPOSITION DE LA CHARGE D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS

(En millions d'euros)

	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Produit/(charge) d'impôts différés bruts	(33)	(44)
Variation de la dépréciation des impôts différés actifs	7	(51)
<b>Charge d'impôts différés nets</b>	<b>(26)</b>	<b>(95)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## B – Rapprochement entre le taux légal en France et le taux d'imposition effectif

	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Taux d'impôt sur les bénéficiaires en vigueur en France	34,9 %	35,4 %
Crédits d'impôts	(9,1 %)	(4,4 %)
Impôts différés passifs constatés sur les résultats (distribués ou non) des entreprises associées	3,8 %	1,8 %
Variation de la dépréciation des impôts différés actifs	(0,6 %)	3,3 %
Autres impacts	(1,1 %)	0,3 %
<b>Taux effectif d'impôt avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées</b>	<b>27,9 %</b>	<b>36,4 %</b>
Effet des entreprises associées	(19,2 %)	(20,2 %)
<b>Taux effectif d'impôt global</b>	<b>8,7 %</b>	<b>16,2 %</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Le taux effectif d'impôt du Groupe (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 28 % en 2005, contre 36 % en 2004, grâce notamment à des crédits d'impôts plus élevés. Ces crédits d'impôts sont la résultante des investissements importants

réalisés en Turquie et d'une disposition fiscale favorable sur la taxation des plus-values à long terme résultant de la cession de terrains à Madrid (note 8-C).

## C – Ventilation du solde net des impôts différés

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées	(72)	(28)
Immobilisations	(1 240)	(1 063)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	899	887
Déficits reportables	762	467
Autres	376	378
<b>Solde net des impôts différés actifs et (passifs) avant dépréciation</b>	<b>725</b>	<b>641</b>
Dépréciation	(647)	(530)
<b>Solde net actif des impôts différés</b>	<b>78</b>	<b>111</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

### ANALYSE DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS DÉPRÉCIÉS PAR DATE D'EXPIRATION

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	458	322
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	22	45
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	87	102
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'1 an	80	61
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS DÉPRÉCIÉS</b>	<b>647</b>	<b>530</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

L'appréciation du real brésilien par rapport à l'euro a pour effet une augmentation des impôts différés sur déficits reportables indéfiniment et

une augmentation à due concurrence de la dépréciation de ces impôts différés, sans incidence sur le résultat du Groupe.

**D – Impôts courants et différés constatés en variation des capitaux propres**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Variation 2005 des capitaux propres</b>		
	<b>avant impôts</b>	<b>impôts</b>	<b>net</b>
<b>Variation de l'écart de conversion (note 20-E) :</b>			
Opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(15)	5	(10)
<b>Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers (note 20-C) :</b>			
Opérations de couverture de flux de trésorerie	47	(27)	20
Actifs disponibles à la vente	(80)	16	(64)
<b>TOTAL</b>	<b>(48)</b>	<b>(6)</b>	<b>(54)</b>

**11 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION**

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action sont calculés en divisant la part du résultat net revenant au Groupe (3 367 millions d'euros en 2005 et 2 836 millions d'euros en 2004) par le nombre d'actions adéquat.

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

<i>(En milliers d'actions)</i>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Actions en circulation	284 937	284 937
Actions d'autocontrôle	(10 176)	(11 266)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 584)	(19 503)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action</b>	<b>255 177</b>	<b>254 168</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours

de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de stock-options dilutives.

<i>(En milliers d'actions)</i>	<b>2005</b>	<b>2004</b>
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	255 177	254 168
Nombre de stock-options dilutives	2 165	1 267
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>257 342</b>	<b>255 435</b>

## 8.2.6.3 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

### 12 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

#### A – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>
Frais de développement immobilisés	4 647	3 882
Goodwills	247	197
Autres immobilisations incorporelles	301	255
<b>Valeurs brutes</b>	<b>5 195</b>	<b>4 334</b>
Frais de développement immobilisés	(2 030)	(1 505)
Autres immobilisations incorporelles	(193)	(172)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(2 223)</b>	<b>(1 677)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>2 972</b>	<b>2 657</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les goodwills sont localisés principalement en Europe.

#### B – Variations de l'exercice

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Valeur brute</b>	<b>Amortissement et dépréciation</b>	<b>Valeur nette</b>
<b>Valeur au 1<sup>er</sup> janv. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>3 541</b>	<b>(1 187)</b>	<b>2 354</b>
Acquisitions (note 30-C)/(dotations nettes) <sup>(1)</sup>	791	(507)	284
(Cessions)/reprises sur cessions <sup>(1)</sup>	(22)	22	-
Écart de conversion <sup>(1)</sup>	2	-	2
Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	22	(5)	17
<b>Valeur au 31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>4 334</b>	<b>(1 677)</b>	<b>2 657</b>
Acquisitions (note 30-C)/(dotations nettes)	880	(647)	233
(Cessions)/reprises sur cessions	(105)	105	-
Écart de conversion	33	(9)	24
Variation de périmètre et autres	53	5	58
<b>Valeur au 31 déc. 2005</b>	<b>5 195</b>	<b>(2 223)</b>	<b>2 972</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2005 se décomposent en 834 millions d'euros d'immobilisations produites et 46 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 750 et 41 millions d'euros en 2004).

#### C – Frais de recherche et développement constatés en résultat

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004 <sup>(1)</sup></b>
Dépenses de recherche et développement	(2 264)	(1 961)
Frais de développement capitalisés	833	749
Amortissement des frais de développement immobilisés	(603)	(464)
<b>TOTAL</b>	<b>(2 034)</b>	<b>(1 676)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 13 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

### A – Immobilisations corporelles au 31 décembre

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004<sup>(1)</sup></b>
Terrains	612	503
Constructions	5 200	4 067
Outillages spécifiques	7 064	6 716
Matériels et autres outillages	11 799	11 039
Véhicules donnés en location <sup>(2)</sup>	2 240	2 053
Autres immobilisations corporelles	970	1 012
Immobilisations en cours	1 086	1 470
<b>Valeurs brutes</b>	<b>28 971</b>	<b>26 860</b>
Terrains et constructions	(2 228)	(2 039)
Outillages spécifiques	(5 141)	(4 859)
Matériels et autres outillages	(7 480)	(6 992)
Véhicules donnés en location <sup>(2)</sup>	(654)	(535)
Autres immobilisations corporelles	(777)	(838)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(16 280)</b>	<b>(15 263)</b>
<b>Immobilisations corporelles - valeurs nettes</b>	<b>12 691</b>	<b>11 597</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Le montant des produits de location de la période est indiqué en note 5-C.

### B – Variations de l'exercice

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Valeur brute</b>	<b>Amortissement et dépréciation</b>	<b>Valeur nette</b>
<b>Valeur au 1<sup>er</sup> janv. 2004<sup>(1)</sup></b>	<b>25 216</b>	<b>(13 884)</b>	<b>11 332</b>
Acquisitions (note 30-C)/(dotations nettes) <sup>(1)</sup>	3 171	(2 253)	918
(Cessions)/reprises sur cessions <sup>(1)</sup>	(1 631)	989	(642)
Écart de conversion <sup>(1)</sup>	40	9	49
Variation de périmètre et autres <sup>(1)</sup>	64	(124)	(60)
<b>Valeur au 31 déc. 2004<sup>(1)</sup></b>	<b>26 860</b>	<b>(15 263)</b>	<b>11 597</b>
Acquisitions (note 30-C)/(dotations nettes)	3 223	(2 270)	953
(Cessions)/reprises sur cessions	(2 272)	1 484	(788)
Écart de conversion	390	(159)	231
Variation de périmètre et autres	770	(72)	698
<b>Valeur au 31 déc. 2005</b>	<b>28 971</b>	<b>(16 280)</b>	<b>12 691</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

La consolidation de la SCI du plateau de Guyancourt au 31 décembre 2005, suite à l'exercice de l'option d'achat que le Groupe détenait sur

cette entité (note 4), contribue pour 694 millions d'euros à l'augmentation des immobilisations corporelles par variation de périmètre en 2005.

## 14 – PARTICIPATION DANS NISSAN

### A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault détient une participation de 44,3 % dans Nissan. Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault ne dispose pas de la majorité des droits de vote chez Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan ; au 31 décembre 2005, Renault dispose de quatre sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (en 2004, Renault disposait de trois sièges sur sept) ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains

éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;

- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, consolide sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

### B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte dans la consolidation de Renault sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault) soit en décalage de trois mois par rapport aux comptes annuels publiés par Nissan au Japon (résultats d'avril à mars).

Suite aux opérations sur ses propres titres en 2005, Nissan détient 3,0 % de ses titres au 31 décembre 2005, contre 3,2 % au 31 décembre 2004. En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 45,7 % au 31 décembre 2005, à comparer à 45,8 % au 31 décembre 2004.

### C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan

	Avant neutralisation ci-contre	Neutralisation à hauteur de 44,3 % de la participation de Nissan dans Renault <sup>(2)</sup>	Quote-part d'actif net Net	Goodwill net	Total
<i>(En millions d'euros)</i>					
<b>Au 1<sup>er</sup> janv. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>7 043</b>	<b>(962)</b>	<b>6 081</b>	<b>811</b>	<b>6 892</b>
Résultat 2004 <sup>(1)</sup>	1 702	-	1 702	(13)	1 689
Dividende versé	(345)	-	(345)	-	(345)
Écart de conversion <sup>(1)</sup>	(309)	-	(309)	(28)	(337)
Autres mouvements <sup>(1) (3)</sup>	(26)	-	(26)	56	30
<b>Au 31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>8 065</b>	<b>(962)</b>	<b>7 103</b>	<b>826</b>	<b>7 929</b>
Résultat 2005	2 275	-	2 275	-	2 275
Dividende versé	(383)	-	(383)	-	(383)
Écart de conversion	615	-	615	7	622
Autres mouvements <sup>(3)</sup>	54	-	54	(20)	34
<b>Au 31 déc. 2005</b>	<b>10 626</b>	<b>(962)</b>	<b>9 664</b>	<b>813</b>	<b>10 477</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Nissan détient 15 % de Renault au 31 déc. 2005.

(3) Les « autres mouvements » incluent les dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

## D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(En milliards de yens)	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>	Résultat 2005	Dividendes	Écart de conversion <sup>(2)</sup>	Autres mouvements <sup>(3)</sup>	31 déc. 2005
<b>Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises</b>	<b>2 287</b>	<b>505</b>	<b>(106)</b>	<b>188</b>	<b>8</b>	<b>2 882</b>
<b>Retraitements pour les besoins de Renault :</b>						
- Réestimation de l'actif immobilisé	522	(28)	-	-	-	494
- Provision pour retraite et autres avantages accordés au personnel à long terme	(477)	273	-	-	(3)	(207)
- Immobilisation des frais de développement	360	62	-	1	-	423
- Autres retraitements	(233)	(132)	(8)	(8)	19	(362)
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>2 459</b>	<b>680</b>	<b>(114)</b>	<b>181</b>	<b>24</b>	<b>3 230</b>
<b>(En millions d'euros)</b>						
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>17 609</b>	<b>4 965</b>	<b>(836)</b>	<b>1 342</b>	<b>175</b>	<b>23 255</b>
Part de Renault	45,8 %					45,7 %
(avant neutralisation ci-dessous)	8 065	2 275	(383)	615	54	10 626
Neutralisation à hauteur de 44,3 % de la participation de Nissan dans Renault <sup>(4)</sup>	(962)	-	-		-	(962)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>7 103</b>	<b>2 275</b>	<b>(383)</b>	<b>615</b>	<b>54</b>	<b>9 664</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) La variation de l'écart de conversion de 615 millions d'euros traduit essentiellement l'effet de la hausse du dollar US et du peso mexicain par rapport à l'euro. Les opérations de couverture réalisées par Renault sur la part des capitaux propres de Nissan exprimés en yens sont prises en compte dans les capitaux propres de Renault.

(3) Les « autres mouvements » incluent les dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(4) Nissan détient 15 % de Renault au 31 déc. 2005.

La contribution de Nissan au résultat net de Renault en 2005 intègre un profit exceptionnel de 450 millions d'euros traduisant la finalisation par

Nissan du transfert d'une partie de ses engagements de retraite à l'État japonais.

## E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2005 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre

de l'exercice annuel 2004 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2005.

	De janvier à mars 2005 dernier trimestre de l'exercice annuel 2004 de Nissan au Japon		D'avril à septembre 2005 1 <sup>er</sup> semestre de l'exercice annuel 2005 de Nissan au Japon		D'octobre à décembre 2005 3 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2005 de Nissan au Japon		De janvier à décembre 2005 période retenue pour la consolidation des 2005 de Renault	
	En milliards de yens	En millions d'euros <sup>(1)</sup>	En milliards de yens	En millions d'euros <sup>(1)</sup>	En milliards de yens	En millions d'euros <sup>(1)</sup>	En milliards de yens	En millions d'euros <sup>(1)</sup>
Résultat net – part du Groupe	139	1 015	231	1 707	135	969	505	3 691

(1) Conversion au taux de change moyen 2005 de chaque trimestre.

## F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées pour le compte de Renault pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2005. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	En milliards de yens	En millions d'euros <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires 2005	9 041	66 072
Résultat net 2005 <sup>(2)</sup>	710	5 186
Capitaux propres au 31 déc. 2005	3 516	25 313
<b>TOTAL BILAN AU 31 DÉC. 2005</b>	<b>11 619</b>	<b>83 653</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2005, soit 136,8 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 déc. 2005, soit 138,9 yens pour 1 euro, pour les données de bilan.

(2) Le résultat net présenté n'intègre pas la contribution de Renault au résultat de Nissan.

## G – Couverture de l'investissement dans Nissan

L'investissement dans Nissan fait l'objet d'opérations de couverture qui s'élèvent au 31 décembre 2005 à 463 milliards de yens (3 333 millions d'euros). Ces opérations sont composées de placements privés sur le marché de l'EMTN et d'emprunts obligataires émis directement en yens pour 207 milliards de yens (1 490 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 256 milliards de yens (1 843 millions d'euros). Elles ont dégagé en 2005 des écarts de change nets d'impôt pour (10) millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe (note 20-E).

Les opérations de couverture ont été augmentées de 23 milliards de yens (168 millions d'euros) en 2005.

## H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de bourse

Sur la base du cours de bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2005, soit 1 195 yens/action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 17 241 millions d'euros (15 986 millions d'euros au 31 décembre 2004 sur la base d'un cours à 1 114 yens/action).

## I – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

Les principaux flux entre les deux groupes en 2005 sont les suivants.

### Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan ont finalisé le développement d'une deuxième plateforme commune (C) pour le segment M1 (gamme moyenne) destinée aux futures Mégane et Almera.

Renault et Nissan partagent également les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs de véhicules du segment M.

Par ailleurs, Nissan et Renault réalisent en commun des développements et des investissements pour la production d'un futur véhicule de type SUV.

### Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et assemble des Platina (Clio tricorps badgée Nissan). En 2005, la production a porté sur 68 000 unités.

Au Brésil, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles pick-up Frontier et X-Terra portant sur 11 000 véhicules en 2005.

En Espagne, Nissan a produit 75 000 Trafic dans son usine de Barcelone en 2005, dont un quart est vendu dans le réseau Nissan.

En 2005, Renault a produit 11 200 Masters et Kangoos badgés Nissan que ce dernier achète et vend dans son réseau.

### Sur le plan de la vente d'organes

En Europe et au Mexique, Renault livre à Nissan des boîtes de vitesses et des moteurs.

En Europe, Renault livre les usines Nissan de Sunderland au Royaume-Uni et de Barcelone en Espagne, en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid en Espagne, et de Cléon en France. Ces livraisons concernent la Micra, l'Almera, la Tino et la Primera de Nissan.

Au Mexique, Renault livre des moteurs et des boîtes de vitesses à l'usine Nissan d'Aguascalientes pour les Clio et Platina.

Au total, Renault a livré 330 000 boîtes de vitesses et 180 000 moteurs en 2005.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des SM3, SM5 et SM7.

En France, Nissan fournit des moteurs à Renault pour Master et Mascott.

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3.5 l de Nissan pour Vel Satis et Espace, ainsi qu'une transmission Nissan pour Kangoo 4x4 et des pignons de boîtes Nissan pour la Mégane.

### Sur le plan commercial

Au niveau européen, des *Group Offices* ont été mis en place, sous la responsabilité de Renault, afin de faciliter l'échange des meilleures pratiques en matière de documentation d'après-vente et d'études marketing.

Au niveau local, des *Group Offices* locaux communs ont été créés, sous la responsabilité de Renault, dans quatre pays d'Europe : France, Royaume-Uni, Espagne et Italie, tout en conservant des opérations *front office* séparées.

Huit sociétés uniques ont été créées, appartenant et gérées par Renault, avec des locaux communs, en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Autriche, en Slovaquie, en Croatie, en Bulgarie et au Portugal.

De la même manière, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault en Australie, en Chine et dans les pays du Golfe.

### Sur le plan financier

À Lausanne, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

### Au total en 2005

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 060 et 1 200 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique...) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux groupes.

## 15 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 1 975 millions d'euros au 31 décembre 2005 (1 784 millions d'euros au 31 décembre 2004) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de 322 millions d'euros en 2005 (234 millions d'euros en 2004).

La mise en équivalence de AB Volvo représente l'essentiel de ces montants.

## ÉVOLUTION DE LA VALEUR DE LA PARTICIPATION DANS AB VOLVO

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>Quote-part d'actif net</b>	<b>Goodwill net</b>	<b>Total</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> janv. 2004</b> <sup>(1)</sup>	<b>1 621</b>	-	<b>1 621</b>
Résultat 2004 <sup>(1)</sup>	221	-	221
Dividende versé	(208)	-	(208)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	(23)	23	-
Écart de conversion et réévaluation des instruments financiers <sup>(1)</sup>	14	-	14
<b>Au 31 déc. 2004</b> <sup>(1)</sup>	<b>1 625</b>	<b>23</b>	<b>1 648</b>
Résultat 2005	308	-	308
Dividende versé	(120)	-	(120)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	(18)	18	-
Écart de conversion et réévaluation des instruments financiers	(18)	-	(18)
<b>Au 31 déc. 2005</b>	<b>1 777</b>	<b>41</b>	<b>1 818</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

AB Volvo détenait 7,1 % de ses titres au 31 décembre 2004. Suite aux opérations de rachat de titres réalisées par AB Volvo entre janvier et mars 2005, puis à l'annulation en mai 2005 d'une partie de ses titres, AB Volvo détient finalement 5 % de ses titres au 31 décembre 2005.

En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 21,8 % au 31 décembre 2005, à comparer à 21,5 % au 31 décembre 2004.

Sur la base du cours de bourse de l'action de AB Volvo au 31 décembre 2005, soit 364,5 SEK par action A et 374,5 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 3 493 millions d'euros (2 549 millions d'euros au 31 décembre 2004 sur la base du cours de 253,5 SEK par action A et 263,5 SEK par action B).

## ÉVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES DE AB VOLVO RETRAITÉS POUR LES BESOINS DE LA CONSOLIDATION DE RENAULT

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2004</b> <sup>(1)</sup>	<b>Résultat de la période</b>	<b>Dividendes</b>	<b>Autres mouvements</b>	<b>31 déc. 2005</b>
Capitaux propres – part du Groupe	7 790	1 407	(545)	(290)	8 362
Retraitements pour les besoins de Renault	(247)	10	-	10	(227)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	7 543	1 417	(545)	(280)	8 135
Part de Renault dans l'actif net de AB Volvo	1 625	308	(120)	(36)	1 777

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à l'annulation des goodwills existants dans les comptes de AB Volvo lors de la prise de participation de Renault dans AB Volvo.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### ÉLÉMENTS FINANCIERS DE AB VOLVO EN NORMES IFRS

Les éléments financiers 2005 de AB Volvo, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AB Volvo, se résument comme suit :

	En millions de couronnes suédoises	En millions d'euros <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires 2005	231 191	24 915
Résultat net 2005	13 106	1 412
Capitaux propres au 31 déc. 2005	78 768	8 390
Total bilan au 31 déc. 2005	257 135	27 388

(1) Conversion au taux de change moyen 2005, soit 9,28 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 déc. 2005, soit 9,39 couronnes suédoises pour 1 euro, pour les données du bilan.

## 16 – STOCKS

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Matières premières et fournitures	1 052	957
En-cours de production	420	332
Produits finis automobiles	4 242	3 744
Autres produits finis	148	109
<b>VALEUR NETTE TOTALE</b>	<b>5 862</b>	<b>5 142</b>
dont valeur brute	6 330	5 632
dont dépréciation	(468)	(490)

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

La dépréciation des stocks porte pour l'essentiel sur les produits finis.

## 17 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Créances sur le réseau de distribution	4 673	4 338
Crédits à la clientèle finale	12 207	11 847
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 498	4 229
<b>Valeur brute</b>	<b>21 378</b>	<b>20 414</b>
Dépréciation	(678)	(607)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>20 700</b>	<b>19 807</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les opérations de titrisation de créances intervenues en 2002, 2003 et 2005, pour un montant global de 4 415 millions d'euros à l'origine, n'ont

pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, la totalité du risque étant conservé par le Groupe.

### ÉCHÉANCIER DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Moins d'un an	10 902	10 133
Plus d'un an	9 798	9 674
<b>TOTAL</b>	<b>20 700</b>	<b>19 807</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**18 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE**

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Valeur brute	2 176	1 979
Dépréciation	(121)	(101)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>2 055</b>	<b>1 878</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Ce poste exclut les créances sur le réseau de distribution qui font l'objet, en France et dans certains pays d'Europe, d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe, lorsque le risque de non-recouvrement est transféré à ces sociétés : elles sont alors incluses dans les créances de financement des ventes. Dans le cas où ce risque n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile.

**19 – AUTRES ACTIFS COURANTS**

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Charges diverses constatées d'avance	120	183
Créances fiscales	874	861
Autres créances	1 160	1 008
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation (note 28)	82	-
Dérivés sur opérations de financement de la branche Financement des ventes (note 28)	177	346
<b>TOTAL</b>	<b>2 413</b>	<b>2 398</b>
dont valeur brute	2 437	2 430
dont dépréciation	(24)	(32)

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**20 – CAPITAUX PROPRES****A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2005 est de 284 937 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (nombre d'actions et valeur nominale identique au 31 décembre 2004).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 3,35 % du capital de Renault au 31 décembre 2005 (3,82 % au 31 décembre 2004).

**B – Titres d'autocontrôle**

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Valeur des titres d'autocontrôle	456	509
Nombre de titres d'autocontrôle	9 539 964	10 880 990

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**C – Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers**

(En millions d'euros)	Couvertures de flux de trésorerie	Instruments financiers disponibles à la vente	Total
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>(35)</b>	<b>-</b>	<b>(35)</b>
Variations de juste valeur <sup>(1)</sup>	(5)	122	117
Transfert en résultat <sup>(1)</sup>	(5)	-	(5)
<b>Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers <sup>(1)</sup></b>	<b>(10)</b>	<b>122</b>	<b>112</b>
<b>Solde au 31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>	<b>(45)</b>	<b>122</b>	<b>77</b>
Variations de juste valeur	20	36	56
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	-	(100)	(100)
<b>Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers</b>	<b>20</b>	<b>(64)</b>	<b>(44)</b>
<b>Solde au 31 déc. 2005</b>	<b>(25)</b>	<b>58</b>	<b>33</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Le transfert en résultat se décompose en 2005 en (5) millions d'euros en résultat financier, (115) millions en autres produits et charges d'exploitation et 20 millions d'euros en impôts courants et différés.

## D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2005 a décidé une distribution de dividendes de 1,80 euro par action, soit 494 millions d'euros (1,40 euro par action en 2004, soit 383 millions d'euros).

Compte tenu de l'élimination des dividendes reçus par Nissan à hauteur de la quote-part de détention de Nissan par Renault, la distribution de dividendes comptabilisée dans les capitaux propres s'élève à 459 millions d'euros en 2005 (357 millions d'euros en 2004).

Une distribution de dividendes de 2,40 euros par action, soit 661 millions d'euros, sera proposée à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 mai 2006.

## E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 14-C)	622	(337)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 14-G)	(10)	74
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>612</b>	<b>(263)</b>
Autres variations de l'écart de conversion	166	47
<b>Variation totale de l'écart de conversion</b>	<b>778</b>	<b>(216)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

L'effet de conversion des comptes de Nissan, après prise en compte des opérations de couverture partielle de la part des capitaux propres de Nissan exprimée en yens, se rapporte pour l'essentiel à la conversion des capitaux propres des filiales nord-américaines et mexicaines de Nissan (note 14-D).

## F – Plans d'options

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

### VARIATION DU NOMBRE D'OPTIONS SUR ACTIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU PERSONNEL

	2005			2004		
	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates de levées (en euros)	Nombre d'options	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates de levées (en euros)
<b>Restant à lever au 1<sup>er</sup> janv.</b>	<b>12 985 340</b>	<b>51</b>		<b>11 511 246</b>	<b>47</b>	
Attribuées	1 631 093	73	72	2 145 650	66	69
Levées	(1 302 726)	41	71	(641 056)	32	62
Perdues	(14 000)	52	69	(30 500)	50	62
<b>Restant à lever au 31 déc.</b>	<b>13 299 707</b>	<b>54</b>		<b>12 985 340</b>	<b>51</b>	

### OPTIONS SUR ACTIONS ACCORDÉES AU COURS DES DEUX DERNIERS EXERCICES

	2005	2004
Période d'exercice	14/09/2009 12/09/2013	15/09/2008 13/09/2012
Prix d'exercice par action (en euros)	72,98	66,03
Nombre d'actions	1 631 093	2 145 650

Le prix d'exercice par action correspond à la moyenne des cours du titre Renault pendant les 20 séances de Bourse précédant la réunion du Conseil d'administration ayant décidé l'attribution des options.

## OPTIONS RESTANT EN CIRCULATION AU 31 DÉC. 2005

N° plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever	Période d'exercice
Plan 1	22/10/1996	17,57	27 420	23/10/1999 – 21/10/2006
Plan 2	28/10/1997	24,89	97 596	29/10/2002 – 27/10/2007
Plan 3	27/10/1998	32,13	781 110	28/10/2003 – 26/10/2008
Plan 4	16/03/1999	40,82	220 000	17/03/2004 – 15/03/2009
Plan 5	19/10/1999	50,94	1 171 134	20/10/2004 – 18/10/2009
Plan 6	07/09/2000 et 24/10/2000	49,27 49,57	1 521 904	08/09/2005 – 06/09/2010 25/10/2005 – 23/10/2010
Plan 7	18/12/2001	48,97	1 811 100	19/12/2006 – 17/12/2011
Plan 8	05/09/2002	49,21	1 986 700	06/09/2007 – 04/09/2012
Plan 9	08/09/2003	53,36	1 912 000	09/09/2007 – 07/09/2011
Plan 10	14/09/2004	66,03	2 139 650	15/09/2008 – 13/09/2012
Plan 11	13/09/2005	72,98	1 631 093	14/09/2009 – 12/09/2013
<b>TOTAL</b>			<b>13 299 707</b>	

**G – Paiements fondés sur des actions**

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des stock-options consenties au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 18 millions d'euros en 2005 (11 millions d'euros en 2004).

**Valorisation des plans**

Les plans d'attribution d'options n° 1 à 9 accordés de 1996 à 2003 sont des plans d'options d'achat d'actions, les plans n° 10 et 11 accordés en 2004 et 2005 sont des plans d'options de souscription d'actions.

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à cinq ans pour les plans n° 1 à 8, et à quatre ans pour les plans n° 9 à 11. La période d'exercice qui s'ouvre s'étale sur cinq ans pour les plans n° 1 à 8, et sur quatre ans pour les plans n° 9 à 11. Par ailleurs, la perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions

réglementaires, avec perte totale en cas de démission, et décision au cas par cas pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Le modèle de valorisation des options retenu est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est une volatilité implicite à la date d'attribution qui représente une valeur conforme aux pratiques de marché. Le dividende utilisé est le dernier dividende connu à la date de mise en place des plans.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme, seuls les plans d'options postérieurs au 7 novembre 2002 ont été comptabilisés selon les principes exposés ci-dessus et font l'objet d'une valorisation.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

Date d'attribution	Valorisation initiale (en milliers d'euros)	Juste valeur unitaire de l'option	Charge 2005 (en millions d'euros)	Charge 2004 <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)	Prix de l'action à date d'attribution (en euros)	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice (en euros)	Durée de l'option <sup>(2)</sup>	Dividende par action (en euros)
08/09/2003	32 820	18,15	(8)	(8)	55,40	33 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
14/09/2004	39 870	19,75	(9)	(3)	69,05	27 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
13/09/2005	22 480	14,65	(1)	-	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
<b>TOTAL</b>	<b>95 170</b>		<b>(18)</b>	<b>(11)</b>						

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Période d'indisponibilité fiscale.

## 21 – PROVISIONS

### A – Provisions au 31 décembre

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	925	855
Autres provisions	2 093	2 221
<i>dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs</i>	435	580
<i>dont provisions pour garantie</i>	945	738
<i>dont provisions pour risques fiscaux et litiges</i>	237	348
<i>dont autres provisions</i>	476	555
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>3 018</b>	<b>3 076</b>
Part à plus d'un an	1 754	2 166
Part à moins d'un an	1 264	910

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées

nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

### B – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

#### B.1. Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité.

Les régimes mis en place pour couvrir ces avantages sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

#### Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de l'ordre de 700 millions d'euros en 2005 et en 2004.

#### Régimes à prestations définies

Ces régimes donnent lieu à constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds. Ces derniers font périodiquement l'objet d'une évaluation par des actuaires indépendants. La valeur de ces fonds, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (247 millions d'euros au 31 décembre 2005).

#### B.2. Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises, pays dans lequel le Groupe a l'essentiel de ses engagements, sont les suivantes :

Âge de départ à la retraite	60 à 62 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière <sup>(1)</sup>	4 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 4 %. Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

#### B.3. Provisions pour engagements de retraite et assimilés

##### PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Sociétés françaises	757	707
Sociétés étrangères	168	148
<b>TOTAL</b>	<b>925</b>	<b>855</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## VARIATION DES PROVISIONS AU COURS DE L'EXERCICE

(En millions d'euros)	2005	2004 <sup>(1)</sup>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv.</b>	<b>855</b>	<b>900</b>
Charge nette de l'exercice	131	97
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(60)	(107)
Autres variations	(1)	(35)
<b>Solde au 31 déc.</b>	<b>925</b>	<b>855</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## CHARGE NETTE DE L'EXERCICE

(En millions d'euros)	2005	2004 <sup>(1)</sup>
Coût des services rendus	97	65
Coût de désactualisation	40	41
Rentabilité attendue des actifs du régime	(6)	(9)
<b>Charge nette de l'exercice</b>	<b>131</b>	<b>97</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## B4. Comparaison de la valeur des engagements avec les provisions constituées

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Valeur actuarielle des engagements non couverts par des fonds	944	799
Valeur actuarielle des engagements couverts par des fonds	343	298
Valeur des fonds investis	(247)	(230)
<b>Engagements nets des fonds investis</b>	<b>1 040</b>	<b>867</b>
Gains/(pertes) actuariels non comptabilisés	(130)	(30)
Coût des services passés non comptabilisés	15	18
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>925</b>	<b>855</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## C – Évolution des autres provisions

(En millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Risques fiscaux et litiges	Autres	Total
<b>Au 31 déc. 2004<sup>(1)</sup></b>	<b>580</b>	<b>738</b>	<b>348</b>	<b>555</b>	<b>2 221</b>
Dotations de provisions	40	828	90	260	1 218
Reprises de provisions pour consommation	(179)	(648)	(141)	(148)	(1 116)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(6)	-	(71)	(113)	(190)
Mouvements de périmètre	-	7	-	2	9
Écarts de conversion et autres mouvements	-	20	11	(80)	(49)
<b>Au 31 déc. 2005</b>	<b>435</b>	<b>945</b>	<b>237</b>	<b>476</b>	<b>2 093</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Au 31 décembre 2005, les autres provisions comprennent 115 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (139 millions d'euros au 31 décembre 2004). Ces provisions concernent essentiellement les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (notamment à Boulogne-Billancourt) et les frais liés à la directive européenne relative

aux véhicules hors d'usage (note 32-B.1). Elles ont fait l'objet en 2005 de 27 millions d'euros de dotation et de 42 millions d'euros de reprise sans consommation.

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2005.

## 22 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Dettes fiscales (hors impôts courants)	431	642
Dettes sociales	1 403	1 410
Dettes diverses	3 984	3 720
Produits différés	276	272
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation (note 28)	13	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 107</b>	<b>6 044</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

### 8.2.6.4 Actifs et passifs financiers

## 23 – ACTIFS FINANCIERS

### A – Ventilation des actifs financiers par nature

(En millions d'euros)	31 déc. 2005		31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Titres de participations non contrôlées	100	-	234	-
Autres valeurs mobilières	1	469	36	404
Prêts	87	1 141	107	888
<b>Actifs financiers hors dérivés</b>	<b>188</b>	<b>1 610</b>	<b>377</b>	<b>1 292</b>
Dérivés actifs sur opérations de financement de la branche Automobile (note 28)	389	261	319	106
<b>TOTAL</b>	<b>577</b>	<b>1 871</b>	<b>696</b>	<b>1 398</b>
<i>dont valeur brute</i>	625	1 872	768	1 407
<i>dont dépréciation</i>	(48)	(1)	(72)	(9)

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les titres de participations non contrôlées intègrent les titres de Renault Agriculture, détenue à 49 % par le Groupe suite à la cession de 51 % en avril 2003. La participation de 49 % restante a été déconsolidée à la date de l'accord du fait de l'absence d'influence notable.

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie.

Il s'agit pour l'essentiel de valeurs mobilières d'échéance à plus de 3 mois à date d'acquisition. Elles intègrent, au 31 décembre 2005, 173 millions d'euros de titres Scania (168 millions d'euros au 31 décembre 2004).

Les prêts sont essentiellement constitués de prêts interbancaires correspondant pour une large part aux placements des excédents de trésorerie de la branche Automobile.

### B – Ventilation des actifs financiers par catégorie

(En millions d'euros)	31 déc. 2005				
	Instruments détenus à des fins de transaction	Instruments évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sur option	Instruments disponibles à la vente	Prêts et créances	Total
Titres de participations non contrôlées	-	-	100	-	100
Autres valeurs mobilières – part non courante	-	-	1	-	1
Prêts – part non courante	-	-	-	87	87
<b>Actifs financiers non courants (hors dérivés)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>101</b>	<b>87</b>	<b>188</b>
Autres valeurs mobilières – part courante	190	-	279	-	469
Prêts – part courante	-	-	-	1 141	1 141
<b>Actifs financiers courants (hors dérivés)</b>	<b>190</b>	<b>-</b>	<b>279</b>	<b>1 141</b>	<b>1 610</b>

## B – Ventilation des actifs financiers par catégorie (suite)

31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>

(En millions d'euros)	Instrument détenus à des fins de transaction	Instrument évalués à la juste valeur par le biais du compte de résultat sur option	Instrument disponibles à la vente	Prêts et créances	Total
Titres de participations non contrôlées	-	-	234	-	234
Autres valeurs mobilières – part non courante	-	-	36	-	36
Prêts – part non courante	-	-	-	107	107
<b>Actifs financiers non courants (hors dérivés)</b>	-	-	<b>270</b>	<b>107</b>	<b>377</b>
Autres valeurs mobilières – part courante	219	-	185	-	404
Prêts – part courante	-	-	-	888	888
<b>Actifs financiers courants (hors dérivés)</b>	<b>219</b>	-	<b>185</b>	<b>888</b>	<b>1 292</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 24 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Équivalents de trésorerie : OPCVM monétaires et autres valeurs mobilières	2 550	127
Comptes courants bancaires et disponibilités	3 601	5 394
<b>TOTAL</b>	<b>6 151</b>	<b>5 521</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 25 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Ventilation par branche

(En millions d'euros)	31 déc. 2005			31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault	718	-	718	447	-	447
Autres passifs financiers de l'Automobile	4 916	2 547	7 463	4 942	2 447	7 389
<b>Passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>5 634</b>	<b>2 547</b>	<b>8 181</b>	<b>5 389</b>	<b>2 447</b>	<b>7 836</b>
Titres participatifs Diac et emprunts subordonnés du Financement des ventes	267	-	267	15	-	15
<b>Passifs financiers du Financement des ventes</b>	<b>267</b>	-	<b>267</b>	<b>15</b>	-	<b>15</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>5 901</b>	<b>2 547</b>	<b>8 448</b>	<b>5 404</b>	<b>2 447</b>	<b>7 851</b>
Dettes de financement des ventes	-	22 427	22 427	-	20 629	20 629
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>5 901</b>	<b>24 974</b>	<b>30 875</b>	<b>5 404</b>	<b>23 076</b>	<b>28 480</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les passifs financiers de la branche Automobile sont affectés entre passifs non courants et passifs courants selon que leur échéance est à plus ou moins d'un an.

La consolidation de la SCI du Plateau de Guyancourt au 31 décembre 2005, suite à l'exercice de l'option d'achat que le Groupe détenait sur cette entité (note 4), contribue pour 645 millions d'euros à l'augmentation des passifs financiers de l'Automobile au 31 décembre 2005.

## B – Ventilation par nature

	31 déc. 2005			31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
<i>(En millions d'euros)</i>						
Titres participatifs	733	-	733	462	-	462
Emprunts obligataires	3 415	4 950	8 365	4 140	5 431	9 571
Autres dettes représentées par un titre	252	13 701	13 953	-	11 482	11 482
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 063	5 236	6 299	524	4 810	5 334
Autres dettes porteuses d'intérêts	267	701	968	205	1 054	1 259
<b>Passifs financiers, dettes de financement des ventes (hors dérivés)</b>	<b>5 730</b>	<b>24 588</b>	<b>30 318</b>	<b>5 331</b>	<b>22 777</b>	<b>28 108</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement (note 28)	171	386	557	73	299	372
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>5 901</b>	<b>24 974</b>	<b>30 875</b>	<b>5 404</b>	<b>23 076</b>	<b>28 480</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

### Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault S.A. sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 17 millions d'euros au titre de 2005 (24 millions d'euros en 2004) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2004 au 31 décembre 2005 de 561 euros à 900,5 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 271 millions d'euros constaté en autres charges financières (note 9-B).

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend une partie fixe égale au TAM (Taux Annuel Monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent.

### Évolution des emprunts obligataires

En 2005, Renault S.A. a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis en 1996, 1998 et 2002 pour un montant total de 388 millions d'euros et a émis deux nouveaux emprunts obligataires d'échéance 2010 et 2012 pour un montant total de 245 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2005 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 045 millions d'euros.

### Lignes de crédit

Au 31 décembre 2005, le groupe Renault dispose de lignes de crédit ouvertes pour une contre-valeur de 10 895 millions d'euros (9 714 millions d'euros au 31 décembre 2004) en diverses monnaies auprès des banques, à des échéances s'échelonnant jusqu'en 2010. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 2 848 millions d'euros au 31 décembre 2005 (2 929 millions d'euros au 31 décembre 2004). Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 262 millions d'euros au 31 décembre 2005 (211 millions d'euros au 31 décembre 2004).

## C – Ventilation par échéance

### PASSIFS FINANCIERS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE

	31 déc. 2005						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
<i>(En millions d'euros)</i>							
<b>Emprunts obligataires émis par Renault S.A. (par date d'émission)</b>							
1999	500	500	-	-	-	-	-
2000	500	-	500	-	-	-	-
2001	360	360	-	-	-	-	-
2002	1 042	-	-	-	1 042	-	-
2003	1 401	172	-	418	-	770	41
2004	397	-	90	-	257	-	50
2005	252	-	-	-	-	180	72
Intérêts courus, frais et primes	47	52	(2)	(1)	(1)	(1)	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 499</b>	<b>1 084</b>	<b>588</b>	<b>417</b>	<b>1 298</b>	<b>949</b>	<b>163</b>
Autres dettes représentées par un titre	46	46	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 739	676	718	170	107	5	63
Autres dettes porteuses d'intérêts	1 543	1276	33	38	30	29	137
<b>TOTAL</b>	<b>7 827</b>	<b>3 082</b>	<b>1 339</b>	<b>625</b>	<b>1 435</b>	<b>983</b>	<b>363</b>
Titres participatifs	718						
Dérivés passifs sur opérations de financement	378						
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>8 923</b>						

## PASSIFS FINANCIERS DE LA BRANCHE FINANCEMENT DES VENTES ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

31 déc. 2005

(En millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
<b>Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)</b>							
1996	307	307	-	-	-	-	-
1997	249	-	-	-	249	-	-
2001	241	241	-	-	-	-	-
2002	675	-	-	675	-	-	-
2003	1 264	300	-	964	-	-	-
2004	1 100	-	-	-	1 100	-	-
Intérêts courus, frais et primes	46	58	(6)	(5)	(1)	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 882</b>	<b>906</b>	<b>(6)</b>	<b>1 634</b>	<b>1 348</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Autres dettes représentées par un titre	13 907	6 319	2 909	1 665	73	1 765	1 176
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 662	3 093	433	452	354	330	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	625	625	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>23 076</b>	<b>10 943</b>	<b>3 336</b>	<b>3 751</b>	<b>1 775</b>	<b>2 095</b>	<b>1 176</b>
Titres participatifs	15						
Dérivés passifs sur opérations de financement	179						
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>23 270</b>						

## OPÉRATIONS INTERBRANCHES

31 déc. 2005

(En millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	(16)	(1)	-	-	(15)	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	(102)	(102)	-	-	-	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	(1 200)	(1 200)	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(1 318)</b>	<b>(1 303)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(15)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

	31 déc. 2005						
(En millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	8 365	1 989	582	2 051	2 631	949	163
Autres dettes représentées par un titre	13 953	6 365	2 909	1 665	73	1 765	1 176
Emprunts auprès des établissements de crédit	6 299	3 667	1 151	622	461	335	63
Autres dettes porteuses d'intérêts	968	701	33	38	30	29	137
<b>TOTAL</b>	<b>29 585</b>	<b>12 722</b>	<b>4 675</b>	<b>4 376</b>	<b>3 195</b>	<b>3 078</b>	<b>1 539</b>
Titres participatifs	733						
Dérivés passifs sur opérations de financement	557						
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>30 875</b>						

	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>						
(En millions d'euros)	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires	9 571	1 607	1 878	580	2 050	2 596	860
Autres dettes représentées par un titre	11 482	5 476	1 762	1 406	1 335	63	1 440
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 334	3 377	417	574	432	452	82
Autres dettes porteuses d'intérêts	1 259	1 044	8	26	26	25	130
<b>TOTAL</b>	<b>27 646</b>	<b>11 504</b>	<b>4 065</b>	<b>2 586</b>	<b>3 843</b>	<b>3 136</b>	<b>2 512</b>
Titres participatifs	462						
Dérivés passifs sur opérations de financement	372						
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>28 480</b>						

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an représentent 58 millions d'euros au 31 décembre 2005

(79 millions d'euros au 31 décembre 2004) dont 3 millions d'euros pour la branche Automobile (4 millions d'euros en 2004).

### D – Ventilation par devise

	31 déc. 2005		31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>	
(En millions d'euros)	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés
Euro	26 559	24 565	25 269	22 999
Yen	1 527	3 321	1 318	3 369
Autres devises	2 232	2 432	1 521	1 740
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>30 318</b>	<b>30 318</b>	<b>28 108</b>	<b>28 108</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## E – Ventilation par taux

## TAUX D'INTÉRÊTS EFFECTIFS DU GROUPE

	31 déc. 2005			31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>		
	Solde <sup>(2)</sup>	Taux d'intérêts effectifs		Solde <sup>(2)</sup>	Taux d'intérêts effectifs	
		Avant dérivés	Après dérivés		Avant dérivés	Après dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>						
<b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES ÉMIS PAR RENAULT S.A. ET RCI BANQUE (PAR DATE D'ÉMISSION)</b>						
1995	-	-	-	295	7,64	2,82
1996	307	6,61	2,55	624	6,35	2,79
1997	234	6,55	2,60	242	6,94	2,95
1998	-	-	-	95	1,98	1,5
1999	500	5,29	1,96	496	5,29	1,96
2000	500	6,53	2,88	748	5,16	2,73
2001	601	1,96	1,96	599	1,87	1,87
2002	1 717	5,16	4,58	1 932	5,64	4,26
2003	2 665	3,56	2,79	2 915	3,8	2,76
2004	1 497	2,68	2,42	1 496	2,49	2,43
2005	252	1,29	1,29	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	92	-	-	129	-	-
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>8 365</b>	<b>4,03</b>	<b>2,93</b>	<b>9 571</b>	<b>4,13</b>	<b>2,92</b>
<b>Autres dettes représentées par un titre</b>	<b>13 953</b>	<b>2,63</b>	<b>2,70</b>	<b>11 482</b>	<b>2,42</b>	<b>2,38</b>
<b>Emprunts auprès des établissements de crédit</b>	<b>6 299</b>	<b>3,04</b>	<b>3,25</b>	<b>5 334</b>	<b>3,45</b>	<b>3,41</b>
<b>Autres dettes porteuses d'intérêts</b>	<b>968</b>	<b>5,22</b>	<b>5,22</b>	<b>1 259</b>	<b>7,84</b>	<b>7,84</b>
<b>Titres participatifs</b>	<b>733</b>	<b>13,27</b>	<b>13,27</b>	<b>462</b>	<b>12,79</b>	<b>12,79</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>30 318</b>	<b>3,22</b>	<b>3,32</b>	<b>28 108</b>	<b>3,23</b>	<b>3,20</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Hors dérivés passifs sur opérations de financement.

## VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE

	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
	Après dérivés	Après dérivés
<i>(En millions d'euros)</i>		
Taux fixe	10 656	10 757
Taux variable	19 662	17 351
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>30 318</b>	<b>28 108</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 26 – GESTION DES RISQUES FINANCIERS

### Risque de change

La branche Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault.

Renault a pour politique de ne généralement pas couvrir ses flux d'exploitation en devises.

En revanche, les flux de financement en devises étrangères des filiales, lorsqu'ils sont effectués par Renault S.A., font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

Enfin, les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change à l'exception de la part en yens des capitaux propres de Nissan, pour un montant de 463 milliards de yens au 31 décembre 2005 (note 14-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Cette activité est destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers et n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

### Risque de taux

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet d'une couverture systématique.

Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies.

### Risque de contrepartie

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe ne travaille qu'avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte leur rating à long terme et leur niveau de fonds propres. Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

### Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés...);
- de dettes bancaires ou émissions de créances à court terme;
- d'un programme de titrisation de créances mis en place par RCI Banque.

Ces financements sont sécurisés par des accords de crédit confirmés « evergreen » ou renouvelables. La documentation de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause le maintien du crédit en raison de la qualité de la signature de Renault.

Dans ce contexte, RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la continuité de son activité sans recours à la branche Automobile dans le cadre de normes internes strictes.

### Risque matières premières

La Direction des Achats de Renault couvre en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées. Elles sont contraintes par des limitations en volume et temporelles. Le Groupe ne prend aucune position spéculative sur les métaux.

Au 31 décembre 2005, les opérations de couvertures de matières premières en cours concernent certains achats d'aluminium et de cuivre. À ce jour, ces transactions ne sont pas qualifiées comptablement de couvertures.

## 27 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers du Groupe sont les suivants :

(En millions d'euros)	31 déc. 2005		31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
<b>ACTIFS</b>				
Actifs financiers non courants	577	573	696	687
Créances de financement des ventes	20 700	20 820	19 807	19 898
Créances clients de l'Automobile	2 055	2 055	1 878	1 878
Actifs financiers courants	1 871	1 871	1 398	1 398
<b>PASSIFS</b>				
Passifs financiers non courants	5 901	6 098	5 404	5 737
Passifs financiers courants	2 547	2 518	2 447	2 372
Dettes de financement des ventes	22 427	22 504	20 629	20 740
Fournisseurs	7 788	7 788	7 234	7 234

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## Hypothèses et méthodes retenues

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché. L'utilisation d'hypothèses différentes et/ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet significatif sur les valeurs estimées.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de chaque exercice, et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, le dernier cours coté est utilisé pour calculer la valeur de marché. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

### ● actifs financiers :

- **valeurs mobilières** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
- **prêts** : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine et les prêts à taux variable, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;

- **créances de financement des ventes** : les créances de financement des ventes à taux fixe ont été estimées en actualisant les flux futurs au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004 ;

- **passifs financiers, dettes de financement des ventes** : la juste valeur a été déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Pour les dettes de financement des ventes, représentées par des titres avec une durée à l'émission inférieure à 90 jours, la valeur au bilan a été reprise comme juste valeur.

## 28 – JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

	31 déc. 2005				31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>			
	ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant
<i>(En millions d'euros)</i>								
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	1	-	1
Couverture de l'investissement net dans Nissan	103	53	-	-	165	22	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	85	-	87	-	51	2	36
<b>Total risque de change sur opérations de financement</b>	<b>103</b>	<b>138</b>	<b>-</b>	<b>87</b>	<b>165</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>37</b>
Couverture de flux de trésorerie	25	23	12	109	3	28	19	178
Couverture de juste valeur	53	61	13	16	31	242	19	6
Dérivés non qualifiés de couverture	208	216	146	174	120	108	33	78
<b>Total risque de taux</b>	<b>286</b>	<b>300</b>	<b>171</b>	<b>299</b>	<b>154</b>	<b>378</b>	<b>71</b>	<b>262</b>
<b>Total dérivés sur opérations de financement<sup>(2)</sup></b>	<b>389</b>	<b>438</b>	<b>171</b>	<b>386</b>	<b>319</b>	<b>452</b>	<b>73</b>	<b>299</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

(2) Les dérivés actifs courants sur opérations de financement sont classés en actifs financiers courants pour 261 millions d'euros en 2005 (106 millions d'euros en 2004) et en autres actifs courants pour 177 millions d'euros (346 millions d'euros en 2004).

	31 déc. 2005				31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>			
	ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant
<i>(En millions d'euros)</i>								
Couverture de juste valeur	-	-	-	6	-	-	-	-
<b>Total risque de change sur opérations initiées à des fins d'exploitation</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dérivés non qualifiés de couverture	-	82	-	7	-	-	-	-
<b>Total risque matières premières</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation</b>	<b>-</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault assure les placements interbancaires de la branche Automobile. Elle est, par ailleurs, la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent à l'actif et au passif du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec Nissan.

### 29 – ÉCHÉANCIER DES DÉRIVÉS

	31 déc. 2005				31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>			
	Nominal	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Nominal	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
<i>(En millions d'euros)</i>								
<b>DÉRIVÉS SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>								
<b>Risque de change</b>								
- Swap devises-achats	2 488	840	1 597	51	3 022	534	1 712	776
- Swap devises-ventes	2 640	893	1 696	51	2 842	519	1 580	743
- Achats à terme	12 991	12 991	-	-	14 456	14 456	-	-
- Ventes à terme	12 983	12 983	-	-	14 428	14 428	-	-
<b>Risque de taux</b>								
- Swap de taux	69 558	21 260	47 723	575	63 564	22 913	37 343	3 308
- FRA	-	-	-	-	-	-	-	-
- Autres instruments de gestion du risque de taux	517	292	225	-	-	-	-	-

### DÉRIVÉS SUR OPÉRATIONS INITIÉES À DES FINS D'EXPLOITATION

<b>Risque de change</b>								
- Achats à terme	106	104	2	-	-	-	-	-
<b>Risque matières premières</b>								
- Achats à terme	222	111	111	-	-	-	-	-
- Ventes à terme	118	59	59	-	-	-	-	-

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 8.2.6.5 Flux de trésorerie et autres informations

### 30 – FLUX DE TRÉSORERIE

#### A – Capacité d'autofinancement

##### AUTRES PRODUITS ET CHARGES NON RÉALISÉS PAR NATURE

	2005	2004 <sup>(1)</sup>
<i>(En millions d'euros)</i>		
Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	210	220
Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes	167	155
Profits nets sur cessions d'éléments d'actifs	(194)	(104)
Résultat du rachat des titres participatifs	-	121
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	271	170
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(93)	30
Impôts différés	26	95
Autres	6	61
<b>Autres produits et charges non réalisés</b>	<b>393</b>	<b>748</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**B – Flux de trésorerie des opérations d'exploitation****VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004<sup>(1)</sup></b>
Diminution/(augmentation) des stocks nets	(496)	(116)
Diminution/(augmentation) des clients de l'Automobile	(88)	161
Diminution/(augmentation) des autres actifs	(256)	59
Augmentation/(diminution) des fournisseurs	364	53
Augmentation/(diminution) des autres passifs	(127)	270
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>(603)</b>	<b>427</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**C – Flux de trésorerie liés aux investissements****INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS**

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>2005</b>	<b>2004<sup>(1)</sup></b>
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 12-B)	(880)	(791)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 13-B)	(3 223)	(3 171)
<b>Total acquisitions de la période</b>	<b>(4 103)</b>	<b>(3 962)</b>
Décalage de décaissement	85	39
<b>Investissements incorporels et corporels décaissés</b>	<b>(4 018)</b>	<b>(3 923)</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

**31 – PARTIES LIÉES****A – Rémunération des dirigeants et administrateurs**

Les rémunérations et avantages assimilés alloués au Président de la Direction Générale et au Président du Conseil d'administration au titre de l'année 2005 se sont élevés à 12,7 millions d'euros (4,4 millions d'euros en 2004 pour le Président-Directeur Général). Les rémunérations et avantages assimilés comprennent les rémunérations fixes et variables, les charges sociales patronales ainsi que les charges liées aux indemnités de fin de carrière, aux retraites complémentaires et aux plans de stock-options.

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 552 332 euros en 2005 (540 119 euros en 2004), dont 52 500 euros

pour les Présidents (28 000 euros en 2004 pour le Président-Directeur Général).

**B – Participation de Renault dans Nissan**

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan sont explicités en note 14.

**C – Participation de Renault dans AB Volvo**

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans AB Volvo sont explicités en note 15.

**32 – ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS**

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Certains engagements font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges...).

Les engagements hors bilan et passifs éventuels sont listés ci-après.

**A – Opérations courantes**

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

<i>(En millions d'euros)</i>	<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004<sup>(1)</sup></b>
Avals et cautions donnés pour le compte de la clientèle (Financement des ventes)	-	81
Autres avals, cautions et garanties donnés	518	524
Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle	2 091	2 221
Commandes fermes d'investissements	826	695
Engagements de location donnés	317	1 114
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués	216	186

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(En millions d'euros)	31 déc. 2005	31 déc. 2004 <sup>(1)</sup>
Moins de 1 an	55	132
Entre 1 et 5 ans	207	503
Plus de 5 ans	55	479
<b>TOTAL</b>	<b>317</b>	<b>1 114</b>

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

La réduction des engagements de location donnés est due essentiellement à la consolidation de la SCI du Plateau de Guyancourt, propriétaire des actifs immobiliers du Technocentre (note 4).

## B – Opérations spécifiques

### B.1. Véhicules hors d'usage

La Directive européenne 2000/53/EC sur les véhicules hors d'usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux États membres de prendre les mesures nécessaires pour :

- permettre la remise des véhicules hors d'usage à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur ;
- atteindre des objectifs spécifiques et progressifs tant en termes de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en termes de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Cette Directive concerne les véhicules mis sur le marché depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2002 et, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au plus tard, l'intégralité du parc roulant.

Le Groupe constitue des provisions à ce titre, pays par pays, au fur et à mesure de la transposition de cette directive dans chaque législation nationale et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

### B.2. Renault Argentina

Renault Argentina S.A. gère un Plan d'épargne dénommé Plan Rombo S.A. destiné à permettre à des groupes d'épargnants d'acquérir un véhicule. Ces épargnants contribuent mensuellement au plan en vue de la livraison d'un véhicule au terme d'une période définie. Au 31 décembre 2005, Plan Rombo S.A. gère environ 500 groupes d'épargnants. Renault Argentina S.A. et Plan Rombo S.A. sont solidairement responsables de la bonne exécution du plan vis-à-vis des souscripteurs. L'engagement hors bilan du groupe Renault à ce titre s'élève à 105 millions de pesos argentins au 31 décembre 2005.

### B.3. Autres engagements

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2005, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient, dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquences significatives sur les états financiers du Groupe.

Dans le cadre de l'accord intervenu en avril 2003, lors de la cession par Renault de 51 % de Renault Agriculture à la société Claas, Renault et Claas disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % du capital de Renault Agriculture exerçables dans un délai d'un an à compter du 30 avril 2005 et, respectivement, d'une option de vente et d'une option d'achat pour les 20 % restant, exerçables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

## 33 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

## SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE (FILIALES)

<i>(Pourcentage d'intérêt du Groupe)</i>		31 déc. 2005	31 déc. 2004
<b>AUTOMOBILE</b>			
Renault S.A.S	France	100	100
Mecanizacion Contable S.A. (Meconsa)	Espagne	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Espana S.A. et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Group BV	Pays-Bas	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	note 4	-
<b>Direction de l'Ingénierie et des Fabrications</b>			
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	100
Auto Châssis International (ACI) Valladolid	Espagne	100	-
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
CACIA	Portugal	100	100
Emboutissage Tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	100	100
Fonderie Le Mans	France	100	100
IDVU	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Le Mans	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Renault	France	100	100
Société de Magasinage et de Gestion des Stocks	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques	France	80	80
Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100
<b>Autres sociétés</b>			
Arkanéo	France	100	100
Car life Siège et ses filiales	France	100	100
France Services Rapides et filiale	France	100	100
Groupe SNR (Société Nouvelle de Roulements)	France	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Royaume-Uni	100	100
<b>Direction Commerciale France</b>			
Renault France Automobiles (RFA) et ses filiales	France	100	100
<b>Direction Commerciale Europe</b>			
Renault Amsterdam	Pays-Bas	100	100
Renault Belgique Luxembourg	Belgique	100	100
Renault Ceska Republica	République tchèque	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial S.A. (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria	Hongrie	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Renault-Nissan Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault-Nissan Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault-Nissan Suisse S.A.	Suisse	100	100

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE (FILIALES) (suite)

<i>(Pourcentage d'intérêt du Groupe)</i>		31 déc. 2005	31 déc. 2004
Renault-Nissan Osterreich	Autriche	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Renault Portuguesa	Portugal	100	100
Renault Retail Group	Royaume-Uni	100	100
Renault-Nissan Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Vienne	Autriche	100	100
<b>Direction des Opérations Internationales, Direction Asie – Pacifique</b>			
AFM Industrie	Russie	100	100
Avtoframos	Russie	93	76
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	60	60
Oyak Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault Corporativo S.A. de C.V.	Mexique	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	-
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Mexico	Mexique	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	70	70
Renault South Africa et filiales	Afrique du Sud	51	-
Renault Venezuela	Venezuela	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
<b>Mercosur</b>			
Cofal	Luxembourg	77	77
Groupe Renault Argentina	Argentine	88	67
Renault do Brasil LTDA	Brésil	78	78
Renault do Brasil S.A.	Brésil	77	77
<b>Direction Centrale Après-Vente</b>			
SODICAM 2	France	100	100
<b>Sociétés françaises de financement des investissements</b>			
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et filiale	France	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)	France	100	100
<b>Sociétés de portefeuille, établissements de crédit et autres</b>			
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Holding (fusionnée avec Renault Finance en 2005)	Suisse	-	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Société Financière et Foncière (SFF)	France	100	100
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
<b>Financement des ventes en France</b>			
DIAC	France	100	100
Diac Location	France	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (COGERA)	France	100	100
RCI Banque	France	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA)	France	100	100

**SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE (FILIALES) (fin)**

<i>(Pourcentage d'intérêt du Groupe)</i>		<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004</b>
<b>Financement des ventes à l'étranger</b>			
Accordia España S.A.	Espagne	100	100
Consortio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Nissan Finance Ltd.	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	-
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	100	100
RCI Gest SCA et ses filiales	Portugal	100	100
RCI Leasing GmbH	Allemagne	100	100
Refactor	Italie	100	100
Renault Autofin S.A.	Belgique	100	100
RCI Banque AG	Autriche	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	-
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
Renault Crédit S.A.	Suisse	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100
Renault Credit RT	Hongrie	100	-
Renault Financiaciones	Espagne	100	100
RNC (ex-Accordia)	Italie	100	100
<b>Sociétés de portefeuille et autres établissements de crédit</b>			
Renault Acceptance GmbH	Allemagne	100	100
Renault Acceptance Ltd.	Royaume-Uni	100	100
<b>Sociétés de service</b>			
ARTIDA	Espagne	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
Réalisation, Etudes, Courtage et Assurances (RECA)	France	100	100
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100
Renault Services S.A.	Belgique	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (SIGMA)	France	100	100

**SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION PROPORTIONNELLE (CO-ENTREPRISES)**

<i>(Pourcentage d'intérêt du Groupe)</i>		<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004</b>
<b>AUTOMOBILE</b>			
<b>Direction de l'Ingénierie et des Fabrications</b>			
Française de Mécanique	France	50	50
GIE TA 96	France	50	50
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60
Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil	Brésil	60	60
RCI Leasing Romania	Roumanie	50	50
Renault Credit Car	Belgique	50	50
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	50	50
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60
RCI Leasing CZ sro	République tchèque	50	-
Syigma Finance	France	50	50
Overlease Italia	Italie	49	49

**SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE (ENTREPRISES ASSOCIÉES)**

<i>(Pourcentage d'intérêt du Groupe)</i>		<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>
<b>AUTOMOBILE</b>			
Groupe AB Volvo	Suède	21,8	21,5
Groupe Nissan	Japon	45,7	45,8
MAIS	Turquie	49	49
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	-
Nissan Renault Wholesale Mexico	Mexique	15	15

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

Le taux de contrôle diffère du pourcentage d'intérêts du Groupe pour l'entité suivante :

<i>Taux de contrôle du Groupe</i>		<b>31 déc. 2005</b>	<b>31 déc. 2004 <sup>(1)</sup></b>
Groupe AB Volvo	Suède	21,3	21,2

(1) Données 2004 retraitées en normes IFRS.

## 8.2.6 Comparaison normes IFRS/ anciennes normes

### 34 – COMPTES CONSOLIDÉS COMPARÉS NORMES IFRS/ANCIENNES NORMES

- A - Analyse du retraitement de la contribution de Nissan
- B - Comptes de résultats consolidés comparés 2004 normes IFRS/anciennes normes
- C - Bilans consolidés comparés au 31 décembre 2004 normes IFRS/anciennes normes
- D - Variations des capitaux propres consolidés comparées 2004 normes IFRS/anciennes normes
- E - Tableaux de flux de trésorerie consolidés comparés 2004 normes IFRS/anciennes normes
- F - Informations sectorielles comparées 2004 normes IFRS/anciennes normes
  - F1 - Comptes de résultats consolidés par branche
  - F2 - Bilans consolidés par branche
  - F3 - Tableaux de flux de trésorerie consolidés par branche
- G - Analyse de la transition IFRS/anciennes normes du compte de résultat consolidé année 2004
- H - Analyse de la transition IFRS/anciennes normes du bilan consolidé au 31 décembre 2004
- I - Analyse de la transition IFRS/anciennes normes des capitaux propres consolidés
  - I1 - 1<sup>er</sup> janvier 2004
  - I2 - 31 décembre 2004

**A – Analyse du retraitement de la contribution de Nissan**

La publication de l'exercice 2004 comprenait cinq trimestres de Nissan couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre 2003 au 31 décembre 2004.

Selon la norme IAS 28 « Comptabilisation des participations dans les entreprises associées », la durée des périodes comptables doit être la même d'un exercice à l'autre. Le groupe Renault a donc retenu, pour l'intégration du résultat de Nissan en 2004, une période de 12 mois du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2004.

Le trimestre de Nissan couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2003, soit 432 millions d'euros, a été annulé du résultat des entreprises associées pour être intégré dans les capitaux propres d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

La valeur de la participation dans Nissan au 1<sup>er</sup> janvier 2004 passe ainsi de 7 219 millions d'euros à 7 086 millions d'euros.

Toutes les présentations de comptes consolidés retraités tiennent compte de ce retraitement de la contribution de Nissan.

**B – Comptes de résultats consolidés comparés 2004 normes IFRS/anciennes normes**

	<b>2004</b>		
	<b>En anciennes normes hors trim. compl. Nissan</b>	<b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>	<b>En normes IFRS hors trim. compl. Nissan</b>
<i>(En millions d'euros)</i>			
Ventes de biens et services	38 772	151	38 923
Produits du financement des ventes	1 943	(574)	1 369
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>40 715</b>	<b>(423)</b>	<b>40 292</b>
Coûts des biens et services vendus	(31 162)	72	(31 090)
Coût du financement des ventes	(1 171)	259	(912)
Frais de recherche et développement	(1 383)	(293)	(1 676)
Frais généraux et commerciaux	(4 581)	82	(4 499)
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>2 418</b>	<b>(303)</b>	<b>2 115</b>
Autres produits et charges d'exploitation	(270)	27	(243)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>2 148</b>	<b>(276)</b>	<b>1 872</b>
Charges d'intérêts nettes	(22)	-	(22)
Résultat du rachat des titres participatifs	(343)	222	(121)
Autres produits et charges financiers	17	(205)	(188)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(348)</b>	<b>17</b>	<b>(331)</b>
Part dans le résultat net des entreprises associées	2 020	(97)	1 923
<i>Nissan</i>	1 767	(78)	1 689
<i>Autres entreprises associées</i>	253	(19)	234
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>3 820</b>	<b>(356)</b>	<b>3 464</b>
Impôts courants et différés	(634)	73	(561)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 186</b>	<b>(283)</b>	<b>2 903</b>
Résultat net – part revenant aux minoritaires	67	-	67
Résultat net – part revenant au Groupe	3 119	(283)	2 836
Résultat net par action en euros <sup>(1)</sup>	11,73	(0,57)	11,16
Résultat net dilué par action en euros <sup>(1)</sup>	11,73	(0,63)	11,10
<b>Nombre d'actions retenu (en milliers)</b>			
pour le résultat net par action	265 960	(11 792)	254 168
pour le résultat net dilué par action	265 960	(10 525)	255 435

(1) Part du résultat net revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### C – Bilans consolidés comparés au 31 décembre 2004 normes IFRS/anciennes normes

<i>(En millions d'euros)</i>	31 déc. 2004 en anciennes normes	Total effets de transition aux normes IFRS	31 déc. 2004 en normes IFRS
<b>ACTIF</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	1 969	688	2 657
Immobilisations corporelles	10 595	1 002	11 597
Participations dans les entreprises associées	9 992	(279)	9 713
<i>Nissan</i>	8 259	(330)	7 929
<i>Autres entreprises associées</i>	1 733	51	1 784
Actifs financiers non courants	769	(73)	696
Impôts différés actifs	451	114	565
Autres actifs non courants	438	(35)	403
<b>Total actifs non courants</b>	<b>24 214</b>	<b>1 417</b>	<b>25 631</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	5 142	-	5 142
Créances de financement des ventes	20 633	(826)	19 807
Créances clients de l'Automobile	1 878	-	1 878
Actifs financiers courants	1 248	150	1 398
Autres actifs courants	2 306	92	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 521	-	5 521
<b>Total actifs courants</b>	<b>36 728</b>	<b>(584)</b>	<b>36 144</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>60 942</b>	<b>833</b>	<b>61 775</b>

<i>(En millions d'euros)</i>	31 déc. 2004 en anciennes normes	Total effets de transition aux normes IFRS	31 déc. 2004 en normes IFRS
<b>PASSIF</b>			
<b>Capitaux propres</b>	<b>16 444</b>	<b>(580)</b>	<b>15 864</b>
<b>Passifs non courants</b>			
Impôts différés passifs	220	234	454
Provisions – part à plus d'un an	2 137	29	2 166
Passifs financiers non courants	4 858	546	5 404
Autres passifs non courants	442	(16)	426
<b>Total passifs non courants</b>	<b>7 657</b>	<b>793</b>	<b>8 450</b>
<b>Passifs courants</b>			
Provisions – part à moins d'un an	926	(16)	910
Passifs financiers courants	2 326	121	2 447
Dettes de financement des ventes	20 355	274	20 629
Fournisseurs	7 234	-	7 234
Dettes d'impôts courants	197	-	197
Autres passifs courants	5 803	241	6 044
<b>Total passifs courants</b>	<b>36 841</b>	<b>620</b>	<b>37 461</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>60 942</b>	<b>833</b>	<b>61 775</b>

## D – Variations des capitaux propres consolidés comparées 2004 normes IFRS/anciennes normes

(En millions d'euros)	Capital et prime d'émission	Titres d'auto- contrôle	Réévalua- tion des instruments financiers	Écart de conver- sion	Autres réserves	Résultat net : part revenant au Groupe	Total part revenant au Groupe	Part revenant aux minoritaires	Total capitaux propres
<b>Solde au 31 déc. 2003 en anciennes normes</b>	4 539	-	-	(1 066)	7 638	2 480	13 591	395	13 986
Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan	-	-	-	-	(133)	-	(133)	-	(133)
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 après retraitement du trimestre complémentaire de Nissan</b>	4 539	-	-	(1 066)	7 505	2 480	13 458	395	13 853
Total effets de transition aux normes IFRS	-	(519)	(35)	1 066	(887)	-	(375)	-	(375)
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 en normes IFRS</b>	4 539	(519)	(35)	-	6 618	2 480	13 083	395	13 478
Affectation du résultat 2003	-	-	-	-	2 480	(2 480)	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	(357)	-	(357)	(35)	(392)
Coût des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	11	-	11	-	11
Variation des autres réserves	-	11	112	(216)	-	-	(93)	8	(85)
Effet des variations de périmètre et d'augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	(51)	(51)
Résultat de l'exercice 2004 en normes IFRS	-	-	-	-	-	2 836	2 836	67	2 903
<b>SOLDE AU 31 DÉC. 2004 EN NORMES IFRS</b>	4 539	(508)	77	(216)	8 752	2 836	15 480	384	15 864

## E – Tableaux de flux de trésorerie consolidés comparés 2004 normes IFRS/anciennes normes

	<b>2004</b>		
	<b>En anciennes normes hors trim. compl. Nissan</b>	<b>Total effets de transition aux normes IFRS <sup>(1)</sup></b>	<b>En normes IFRS hors trim. compl. Nissan</b>
<i>(En millions d'euros)</i>			
Résultat net	3 186	(283)	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés :			
- Dotations nettes aux amortissements	2 266	486	2 752
- Part dans le résultat des entreprises associées	(2 019)	96	(1 923)
- Dividendes reçus des entreprises associées	552	-	552
- Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	224	(4)	220
- Résultat du rachat des titres participatifs	343	(222)	121
- Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	155	-	155
- Profits nets sur cession d'éléments d'actifs	(117)	13	(104)
- Évolution de la juste valeur des titres participatifs	-	170	170
- IAS 39 Instruments financiers	-	30	30
- IFRS 2 Paiement fondé sur des actions	-	11	11
- Impôts différés	168	(73)	95
- Autres	50	-	50
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 808</b>	<b>224</b>	<b>5 032</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	(1 202)	74	(1 128)
Variation nette des actifs et passifs financiers du Financement des ventes	944	-	944
Variation du besoin en fonds de roulement	407	20	427
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>4 957</b>	<b>318</b>	<b>5 275</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(3 107)</b>	<b>(302)</b>	<b>(3 409)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(861)</b>	<b>(16)</b>	<b>(877)</b>
<b>AUGMENTATION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>989</b>	<b>-</b>	<b>989</b>
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>4 276</b>	<b>-</b>	<b>4 276</b>
Augmentation de la trésorerie	989	-	989
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	256	-	256
<b>Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>5 521</b>	<b>-</b>	<b>5 521</b>

(1) Pour l'analyse du passage aux normes IFRS du résultat 2004 se reporter au Rapport annuel 2004 chapitre 3.1.4.2.

## F – Informations sectorielles comparées 2004 normes IFRS/anciennes normes

## F.1. Comptes de résultats consolidés par branche

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EN ANCIENNES NORMES</b>				
Ventes de biens et services	38 645	127	-	38 772
Produits du financement des ventes	-	1 943	-	1 943
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>38 645</b>	<b>2 070</b>	<b>-</b>	<b>40 715</b>
Chiffre d'affaires interbranches	549	249	(798)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>39 194</b>	<b>2 319</b>	<b>(798)</b>	<b>40 715</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>1 965</b>	<b>444</b>	<b>9</b>	<b>2 418</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 710</b>	<b>429</b>	<b>9</b>	<b>2 148</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>(348)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>2 020</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 020</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 820</b>
Impôts courants et différés				(634)
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>3 186</b>
<b>2004 EFFETS DE TRANSITION AUX NORMES IFRS</b>				
Ventes de biens et services	(219)	370	-	151
Produits du financement des ventes	-	(574)	-	(574)
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>(219)</b>	<b>(204)</b>	<b>-</b>	<b>(423)</b>
Chiffre d'affaires interbranches	(247)	(15)	262	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>(466)</b>	<b>(219)</b>	<b>262</b>	<b>(423)</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>(325)</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>(303)</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(298)</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>(276)</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>17</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>(97)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(97)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>(356)</b>
Impôts courants et différés				73
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>(283)</b>
<b>2004 EN NORMES IFRS</b>				
Ventes de biens et services	38 426	497	-	38 923
Produits du financement des ventes	-	1 369	-	1 369
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>38 426</b>	<b>1 866</b>	<b>-</b>	<b>40 292</b>
Chiffre d'affaires interbranches	302	234	(536)	-
<b>Chiffre d'affaires de la branche</b>	<b>38 728</b>	<b>2 100</b>	<b>(536)</b>	<b>40 292</b>
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>1 640</b>	<b>461</b>	<b>14</b>	<b>2 115</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1 412</b>	<b>446</b>	<b>14</b>	<b>1 872</b>
<b>Résultat financier</b>				<b>(331)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 923</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1 923</b>
<b>Résultat avant impôts</b>				<b>3 464</b>
Impôts courants et différés				(561)
<b>RÉSULTAT NET</b>				<b>2 903</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### F.2. Bilans consolidés par branche

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>31 DÉC. 2004 EN ANCIENNES NORMES</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	11 991	760	(187)	12 564
Participations dans les entreprises associées	9 992	-	-	9 992
Actifs financiers non courants	2 879	14	(2 124)	769
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	690	137	62	889
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 130	12	-	5 142
Créances sur la clientèle	1 988	20 967	(444)	22 511
Actifs financiers courants	1 348	526	(626)	1 248
Autres actifs courants	1 753	665	(112)	2 306
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 451	1 074	(4)	5 521
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>40 222</b>	<b>24 155</b>	<b>(3 435)</b>	<b>60 942</b>
<b>Capitaux propres</b>				
	<b>16 476</b>	<b>1 717</b>	<b>(1 749)</b>	<b>16 444</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	2 158	154	45	2 357
Passifs financiers non courants	4 843	407	(392)	4 858
Autres passifs non courants	375	67	-	442
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	857	69	-	926
Passifs financiers courants	2 860	-	(534)	2 326
Dettes de financement des ventes	-	20 947	(592)	20 355
Fournisseurs	7 307	-	(73)	7 234
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	5 346	794	(140)	6 000
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>40 222</b>	<b>24 155</b>	<b>(3 435)</b>	<b>60 942</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EFFETS DE TRANSITION AUX NORMES IFRS</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	1 823	(232)	99	1 690
Participations dans les entreprises associées	(279)	-	-	(279)
Actifs financiers non courants	29	(2)	(100)	(73)
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	109	3	(33)	79
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	-	-	-	-
Créances sur la clientèle	-	(821)	(5)	(826)
Actifs financiers courants	150	-	-	150
Autres actifs courants	(3)	1 299	(1 204)	92
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 829</b>	<b>247</b>	<b>(1 243)</b>	<b>833</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EFFETS DE TRANSITION AUX NORMES IFRS (suite)</b>				
<b>Capitaux propres</b>	<b>(643)</b>	<b>97</b>	<b>(34)</b>	<b>(580)</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	181	82	-	263
Passifs financiers non courants	546	-	-	546
Autres passifs non courants	-	(16)	-	(16)
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	(11)	(5)	-	(16)
Passifs financiers courants	121	-	-	121
Dettes de financement des ventes	-	279	(5)	274
Fournisseurs	-	-	-	-
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	1 635	(190)	(1 204)	241
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 829</b>	<b>247</b>	<b>(1 243)</b>	<b>833</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>31 DÉC. 2004 EN NORMES IFRS</b>				
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	13 814	528	(88)	14 254
Participations dans les entreprises associées	9 713	-	-	9 713
Autres actifs financiers non courants	2 908	12	(2 224)	696
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	799	140	29	968
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	5 130	12	-	5 142
Créances sur la clientèle	1 988	20 146	(449)	21 685
Actifs financiers courants	1 498	526	(626)	1 398
Autres actifs courants	1 750	1 964	(1 316)	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 451	1 074	(4)	5 521
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>42 051</b>	<b>24 402</b>	<b>(4 678)</b>	<b>61 775</b>
<b>Capitaux propres</b>				
<b>15 833</b>	<b>1 814</b>	<b>(1 783)</b>	<b>15 864</b>	
<b>Passifs non courants</b>				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	2 339	236	45	2 620
Passifs financiers non courants	5 389	407	(392)	5 404
Autres passifs non courants	375	51	-	426
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	846	64	-	910
Passifs financiers courants	2 981	-	(534)	2 447
Dettes de financement des ventes	-	21 226	(597)	20 629
Fournisseurs	7 307	-	(73)	7 234
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	6 981	604	(1 344)	6 241
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>42 051</b>	<b>24 402</b>	<b>(4 678)</b>	<b>61 775</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### F.3. Tableaux de flux de trésorerie consolidés par branche

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EN ANCIENNES NORMES</b>				
Résultat net	3 020	261	(95)	3 186
Annulation des produits et charges non réalisés :				
- Dotations nettes aux amortissements	2 133	195	(62)	2 266
- Part dans le résultat des entreprises associées	(2 019)	-	-	(2 019)
- Dividendes reçus des entreprises associées	552	-	-	552
- Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	236	(12)	-	224
- Résultat du rachat des titres participatifs	343	-	-	343
- Autres produits et charges non réalisés	86	165	5	256
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 351</b>	<b>609</b>	<b>(152)</b>	<b>4 808</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 190)	(12)	(1 202)
Variation nette des actifs et passifs financiers du Financement des ventes	-	892	52	944
Variation du besoin en fonds de roulement	401	37	(31)	407
<b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>	<b>4 752</b>	<b>348</b>	<b>(143)</b>	<b>4 957</b>
Investissements incorporels	(788)	(3)	-	(791)
Investissements corporels	(2 177)	(766)	251	(2 692)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	142	496	(169)	469
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(85)	(8)	-	(93)
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>	<b>(2 908)</b>	<b>(281)</b>	<b>82</b>	<b>(3 107)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(400)	(100)	100	(400)
Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile	(464)	-	3	(461)
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>	<b>(864)</b>	<b>(100)</b>	<b>103</b>	<b>(861)</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>980</b>	<b>(33)</b>	<b>42</b>	<b>989</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EFFETS DE TRANSITION AUX NORMES IFRS</b>				
Résultat net	(295)	10	2	(283)
Annulation des produits et charges non réalisés :				
- Dotations nettes aux amortissements	529	(91)	48	486
- Part dans le résultat des entreprises associées	96	-	-	96
- Dividendes reçus des entreprises associées	-	-	-	-
- Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	(4)	-	-	(4)
- Résultat du rachat des titres participatifs	(222)	-	-	(222)
- Autres produits et charges non réalisés	141	9	1	151
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>245</b>	<b>(72)</b>	<b>51</b>	<b>224</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	-	58	16	74
Variation nette des actifs et passifs financiers du Financement des ventes	-	-	-	-
Variation du besoin en fonds de roulement	131	(111)	-	20
<b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>	<b>376</b>	<b>(125)</b>	<b>67</b>	<b>318</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EFFETS DE TRANSITION AUX NORMES IFRS (suite)</b>				
Investissements incorporels	-	-	-	-
Investissements corporels	(724)	461	(177)	(440)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	348	(336)	126	138
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	-	-	-	-
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>	<b>(376)</b>	<b>125</b>	<b>(51)</b>	<b>(302)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	-	-	-	-
Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile	-	-	(16)	(16)
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(16)</b>	<b>(16)</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(En millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches <sup>(1)</sup>	Total consolidé
<b>2004 EN NORMES IFRS</b>				
Résultat net	2 725	271	(93)	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés :				
- Dotations nettes aux amortissements	2 662	104	(14)	2 752
- Part dans le résultat des entreprises associées	(1 923)	-	-	(1 923)
- Dividendes reçus des entreprises associées	552	-	-	552
- Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	232	(12)	-	220
- Résultat du rachat des titres participatifs	121	-	-	121
- Autres produits et charges non réalisés	227	174	6	407
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>4 596</b>	<b>537</b>	<b>(101)</b>	<b>5 032</b>
Diminution/(augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 132)	4	(1 128)
Variation nette des actifs et passifs financiers du Financement des ventes	-	892	52	944
Variation du besoin en fonds de roulement	532	(74)	(31)	427
<b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>	<b>5 128</b>	<b>223</b>	<b>(76)</b>	<b>5 275</b>
Investissements incorporels	(788)	(3)	-	(791)
Investissements corporels	(2 901)	(305)	74	(3 132)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	490	160	(43)	607
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(85)	(8)	-	(93)
<b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>	<b>(3 284)</b>	<b>(156)</b>	<b>31</b>	<b>(3 409)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(400)	(100)	100	(400)
Variation nette des actifs et passifs financiers de l'Automobile	(464)	-	(13)	(477)
<b>Flux de trésorerie liés au financement</b>	<b>(864)</b>	<b>(100)</b>	<b>87</b>	<b>(877)</b>
<b>Augmentation/(diminution) de la trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>980</b>	<b>(33)</b>	<b>42</b>	<b>989</b>

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

G – Analyse de la transition IFRS/anciennes normes du compte de résultat consolidé année 2004

(En millions d'euros)	2004 en anciennes normes hors trim. compl. Nissan	IAS 12 Impôt différé <sup>(1)</sup>	IAS 17 Ventes avec clause de rachat <sup>(2)</sup>	IAS 32 Titres d'auto- contrôle <sup>(3)</sup>	IAS 39 Instruments financiers <sup>(4)</sup>	IAS 39 Titres participatifs <sup>(5)</sup>
Ventes de biens et services	38 772	-	151	-	-	-
Produits du financement des ventes	1 943	-	(454)	-	(120)	-
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>40 715</b>	-	<b>(303)</b>	-	<b>(120)</b>	-
Coûts des biens et services vendus	(31 162)	-	80	-	(1)	-
Coût du financement des ventes	(1 171)	-	143	-	116	-
Frais de recherche et développement	(1 383)	-	-	-	-	-
Frais généraux et commerciaux	(4 581)	-	51	-	31	-
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>2 418</b>	-	<b>(29)</b>	-	<b>26</b>	-
Autres produits et charges d'exploitation	(270)	-	-	-	(3)	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>2 148</b>	-	<b>(29)</b>	-	<b>23</b>	-
Produits (charges) d'intérêts nets	(22)	-	-	-	-	-
Résultat du rachat des titres participatifs	(343)	-	-	-	-	222
Autres produits et charges financiers nets	17	-	-	-	(35)	(170)
<b>Résultat financier</b>	<b>(348)</b>	-	-	-	<b>(35)</b>	<b>52</b>
Part dans le résultat des entreprises associées	2 020	-	-	-	-	-
<i>Nissan – 12 mois</i>	1 767	-	-	-	-	-
<i>Autres entreprises associées</i>	253	-	-	-	-	-
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>3 820</b>	-	<b>(29)</b>	-	<b>(12)</b>	<b>52</b>
Impôts courants et différés	(634)	(23)	11	-	2	(18)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>3 186</b>	<b>(23)</b>	<b>(18)</b>	-	<b>(10)</b>	<b>34</b>

(1) Principalement impôt différé sur les différences temporelles entre la valeur consolidée et la valeur fiscale des participations dans les entreprises associées (coût du « frottement » fiscal qui résulterait de la distribution de leurs résultats par ces sociétés).

(2) Ventes avec clause de rachat : contrats de plus de 36 mois. Les véhicules ne sont plus considérés comme vendus, mais loués. Chiffre d'affaires : la vente est annulée et remplacée par un produit de location étalé sur la durée du contrat. Coût des biens et services vendus/coût du financement des ventes : le coût des biens vendus est annulé et remplacé par l'amortissement des véhicules immobilisés.

La ventilation des effets de transition aux normes IFRS par ligne de chiffre d'affaires a été revue depuis la présentation des comptes consolidés retraités en normes IFRS du Rapport annuel d'activité 2004. Il en est de même pour la ventilation par nature de coûts (coûts des biens et services vendus/coûts du financement des ventes).

(3) Les résultats de cession des titres d'autocontrôle n'affectent plus le résultat mais sont reconnus directement en capitaux propres.

(4) Les impacts sur la marge opérationnelle concernent la branche Financement des ventes, les impacts sur le résultat financier concernent la branche Automobile.

(5) Les titres participatifs étant évalués à leur valeur de marché à l'ouverture, la perte réalisée lors du rachat des titres en 2004 est diminuée de 222 millions d'euros. La moins-value latente sur les titres restants, résultant de l'évolution de leur juste valeur sur l'exercice, s'élève à 170 millions d'euros.

IFRS 1 /IAS 19 Écarts actuariels/ retraite <sup>(6)</sup>	IFRS 1 /IAS 21 Écarts de conversion <sup>(7)</sup>	IFRS 1 /IAS 23 Coûts d'emprunt <sup>(8)</sup>	IFRS 1/IAS 38 Frais de dévelop- pement <sup>(9)</sup>	IFRS 2 Paiement fondé sur des actions <sup>(10)</sup>	IFRS 3 Re- groupements d'entreprises hors- entreprises associées <sup>(11)</sup>	Effets de transition aux normes IFRS des entreprises associées <sup>(12)</sup>	Total effets de transition aux normes IFRS	2004 en normes IFRS
-	-	-	-	-	-	-	151	38 923
-	-	-	-	-	-	-	(574)	1 369
-	-	-	-	-	-	-	<b>(423)</b>	<b>40 292</b>
-	-	4	-	(11)	-	-	72	(31 090)
-	-	-	-	-	-	-	259	(912)
-	-	-	(293)	-	-	-	(293)	(1 676)
-	-	-	-	-	-	-	82	(4 499)
-	-	<b>4</b>	<b>(293)</b>	<b>(11)</b>	-	-	<b>(303)</b>	<b>2 115</b>
-	-	-	-	-	30	-	27	(243)
-	-	<b>4</b>	<b>(293)</b>	<b>(11)</b>	<b>30</b>	-	<b>(276)</b>	<b>1 872</b>
-	-	-	-	-	-	-	-	(22)
-	-	-	-	-	-	-	222	(121)
-	-	-	-	-	-	-	(205)	(188)
-	-	-	-	-	-	-	<b>17</b>	<b>(331)</b>
-	-	-	-	-	-	(97)	(97)	1 923
-	-	-	-	-	-	(78)	(78)	1 689
-	-	-	-	-	-	(19)	(19)	234
-	-	<b>4</b>	<b>(293)</b>	<b>(11)</b>	<b>30</b>	<b>(97)</b>	<b>(356)</b>	<b>3 464</b>
-	-	(1)	102	-	-	-	73	(561)
-	-	<b>3</b>	<b>(191)</b>	<b>(11)</b>	<b>30</b>	<b>(97)</b>	<b>(283)</b>	<b>2 903</b>

(6) Le Groupe a décidé de reconnaître les écarts actuariels non comptabilisés dans la provision pour retraite des sociétés intégrées au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Ces écarts actuariels non comptabilisés ne dépassant pas le corridor et n'entraînant l'enregistrement d'aucune charge ou produit en 2004, aucun impact n'est constaté sur le résultat 2004.

(7) Les écarts de conversion au 1<sup>er</sup> janvier ont été reclassés vers les autres réserves. Étant donné qu'il n'y a pas eu de cession d'activité à l'étranger en 2004, l'impact sur le résultat de l'exercice 2004 est nul.

(8) Le Groupe ayant décidé de ne plus capitaliser ses coûts d'emprunt, l'amortissement de l'exercice 2004 des coûts d'emprunt précédemment capitalisés est annulé.

(9) La charge correspond à la dotation annuelle aux amortissements des frais de développement antérieurs à 2002 immobilisés au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

(10) La valorisation des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés, étalée linéairement entre la date d'octroi et la date d'acquisition, amène le Groupe à constater une charge de 11 millions d'euros en 2004.

(11) Selon la norme IFRS 3, le Groupe a cessé d'amortir ses goodwill. L'impact est de 30 millions d'euros, hors entreprises associées.

(12) Les effets de la transition aux normes IFRS des entreprises associées concernent principalement Nissan. L'analyse par normes de ces effets est communiquée dans le Rapport annuel 2004 au chapitre 3.1.4.2 « Mise en œuvre des normes IFRS en 2005 ».

## Les comptes consolidés

Comptes consolidés

### H – Analyse de la transition IFRS/anciennes normes du bilan consolidé au 31 décembre 2004

(En millions d'euros)	31 déc. 2004 en anciennes normes <sup>(13)</sup>	IAS 12 Impôt différé <sup>(1)</sup>	IAS 17 Ventes avec clause de rachat <sup>(2)</sup>	IAS 32 Titres d'auto- contrôle <sup>(3)</sup>	IAS 39 Instruments financiers <sup>(4)</sup>	IAS 39 Titres participatifs <sup>(5)</sup>
<b>ACTIF</b>						
<b>Actifs non courants</b>						
Immobilisations incorporelles	1 969	-	-	-	-	-
Immobilisations corporelles	10 595	-	1 015	-	-	-
Participations dans les entreprises associées	9 992	-	-	-	-	-
<i>Nissan</i>	8 259	-	-	-	-	-
<i>Autres entreprises associées</i>	1 733	-	-	-	-	-
Actifs financiers non courants	769	-	-	(509)	436	-
Impôts différés actifs	451	(32)	142	(1)	(50)	111
Autres actifs non courants	438	-	-	-	(35)	-
<b>Actifs courants</b>						
Stocks	5 142	-	-	-	-	-
Créances de financement des ventes	20 633	-	(1 010)	-	184	-
Créances clients de l'Automobile	1 878	-	-	-	-	-
Actifs financiers courants	1 248	-	-	-	150	-
Autres actifs courants	2 306	-	-	-	92	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	5 521	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>60 942</b>	<b>(32)</b>	<b>147</b>	<b>(510)</b>	<b>777</b>	<b>111</b>
<b>Capitaux propres</b>						
	<b>16 444</b>	<b>(41)</b>	<b>(256)</b>	<b>(508)</b>	<b>288</b>	<b>(207)</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Impôts différés passifs	220	9	-	-	60	-
Provisions – part à plus d'un an	2 137	-	-	(2)	-	-
Passifs financiers non courants	4 858	-	-	-	228	318
Autres passifs non courants	442	-	-	-	(16)	-
<b>Passifs courants</b>						
Provisions – part à moins d'un an	926	-	(10)	-	(6)	-
Passifs financiers courants	2 326	-	-	-	121	-
Dettes de financement des ventes	20 355	-	-	-	274	-
Fournisseurs	7 234	-	-	-	-	-
Dettes d'impôts courants	197	-	-	-	-	-
Autres passifs courants	5 803	-	413	-	(172)	-
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>60 942</b>	<b>(32)</b>	<b>147</b>	<b>(510)</b>	<b>777</b>	<b>111</b>

(1) Principalement impôt différé sur les différences temporelles entre la valeur consolidée et la valeur fiscale des participations dans les entreprises associées (coût du « frottement » fiscal qui résulterait de la distribution de leurs résultats par ces sociétés).

(2) Ventes avec clause de rachat : contrats de plus de 36 mois. Les véhicules ne sont plus considérés comme vendus mais loués. Ils sont immobilisés à leur coût de revient et amortis sur la durée du contrat. Les loyers perçus d'avance sont comptabilisés en « autres passifs courants ».

(3) Les titres d'autocontrôle sont déduits des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.

(4) Les impacts sur les postes d'actifs financiers sont essentiellement liés aux variations de juste valeur des instruments dérivés. Les impacts sur les postes de passifs financiers sont liés aux variations de juste valeur des dettes couvertes, et aux variations de juste valeur des instruments dérivés.

(5) Les titres participatifs sont évalués à leur valeur de marché. L'impact, avant impôts différés, sur l'endettement du Groupe est de 318 millions d'euros. L'impact, après impôts différés, à l'ouverture, est enregistré dans les capitaux propres.

(6) Le Groupe a décidé de reconnaître les écarts actuariels non comptabilisés dans la provision pour retraite des sociétés intégrées au 1<sup>er</sup> janvier 2004, soit une augmentation de la provision pour retraite de 39 millions d'euros.

(7) Conformément à l'option laissée par IFRS 1, la réserve d'écarts de conversion au 1<sup>er</sup> janvier 2004 a été reclassée vers les « autres réserves ». Ce reclassement n'a pas d'impact sur les capitaux propres.

IFRS 1 /IAS 19 Écarts actuariels/ retraite <sup>(6)</sup>	IFRS 1 /IAS 21 Écarts de conversion <sup>(7)</sup>	IFRS 1 /IAS 23 Coûts d'emprunt <sup>(8)</sup>	IFRS 1/IAS 38 Frais de dévelop- pement <sup>(9)</sup>	IFRS 2 Paiement fondé sur des actions <sup>(10)</sup>	IFRS 3 Re- groupements d'entreprises hors- entreprises associées <sup>(11)</sup>	Effets de transition aux normes IFRS des entreprises associées <sup>(12)</sup>	Total effets de transition aux normes IFRS	31 déc. 2004 en normes IFRS
-	-	-	681	-	7	-	688	2 657
-	-	(13)	-	-	-	-	1 002	11 597
-	-	-	-	-	-	(279)	(279)	9 713
-	-	-	-	-	-	(330)	(330)	7 929
-	-	-	-	-	-	51	51	1 784
-	-	-	-	-	-	-	(73)	696
12	-	3	(71)	-	-	-	114	565
-	-	-	-	-	-	-	(35)	403
-	-	-	-	-	-	-	-	5 142
-	-	-	-	-	-	-	(826)	19 807
-	-	-	-	-	-	-	-	1 878
-	-	-	-	-	-	-	150	1 398
-	-	-	-	-	-	-	92	2 398
-	-	-	-	-	-	-	-	5 521
<b>12</b>	<b>-</b>	<b>(10)</b>	<b>610</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>(279)</b>	<b>833</b>	<b>61 775</b>
<b>(27)</b>	<b>-</b>	<b>(8)</b>	<b>443</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>(279)</b>	<b>(580)</b>	<b>15 864</b>
-	-	(2)	167	-	-	-	234	454
39	-	-	-	-	(8)	-	29	2 166
-	-	-	-	-	-	-	546	5 404
-	-	-	-	-	-	-	(16)	426
-	-	-	-	-	-	-	(16)	910
-	-	-	-	-	-	-	121	2 447
-	-	-	-	-	-	-	274	20 629
-	-	-	-	-	-	-	-	7 234
-	-	-	-	-	-	-	-	197
-	-	-	-	-	-	-	241	6 044
<b>12</b>	<b>-</b>	<b>(10)</b>	<b>610</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>(279)</b>	<b>833</b>	<b>61 775</b>

8) Le Groupe ayant décidé de ne plus capitaliser ses coûts d'emprunt, leur valeur nette a été annulée par la contrepartie des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

(9) L'impact sur les immobilisations incorporelles correspond à la constatation en immobilisations des frais de développement antérieurs à 2002 et à l'amortissement cumulé de ces immobilisations au 31 déc. 2004.

(10) La valorisation des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés, étalée linéairement entre la date d'octroi et la date d'acquisition amène le Groupe à constater une charge de 11 millions d'euros en 2004. Cette charge étant comptabilisée directement en diminution des capitaux propres, l'impact sur les capitaux propres est nul.

(11) Selon la norme IFRS 3, le Groupe a cessé d'amortir ses goodwill et comptabilise désormais les goodwill négatifs en résultat. Ces derniers ont été annulés par la contrepartie des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004, et le Groupe a cessé d'amortir ses goodwill à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

(12) Les effets de la transition aux normes IFRS des entreprises associées concernent principalement Nissan. L'analyse par normes de ces effets est communiquée dans le Rapport annuel 2004, au chapitre 3.1.4.2 « Mise en œuvre des normes IFRS en 2005 ». Ces effets intègrent l'annulation des goodwill négatifs, concernant les entreprises associées, par la contrepartie des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

(13) Les actifs et passifs sur filiales et coentreprises non consolidées (titres, prêts et emprunts), les dépôts de garantie, les dérivés actifs de la branche Financement des ventes, classés en actifs et passifs financiers dans les comptes consolidés retraités en normes IFRS présentés dans le Rapport annuel d'activité 2004, ont été reclassés en autres actifs et passifs d'exploitation.

I – Analyse de la transition IFRS/anciennes normes des capitaux propres consolidés

I.1. Analyse de la transition IFRS/anciennes normes des capitaux propres consolidés 1<sup>er</sup> janvier 2004

(En millions d'euros)

	Capital et prime d'émission	Titres d'autocontrôle
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 en anciennes normes</b>	<b>4 539</b>	-
Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan	-	-
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 après retraitement du trimestre complémentaire de Nissan</b>	<b>4 539</b>	-
IAS 12 Impôt différé	-	-
IAS 17 Ventes avec clause de rachat	-	-
IAS 32 Titres d'autocontrôle	-	(519)
IAS 39 Instruments financiers	-	-
IAS 39 Titres participatifs	-	-
IFRS 1/IAS 19 Écarts actuariels/retraite	-	-
IFRS 1/IAS 21 Écarts de conversion	-	-
IFRS 1/IAS 23 Coûts d'emprunt	-	-
IFRS 1/IAS 38 Frais de développement	-	-
IFRS 2 Paiement fondé sur des actions	-	-
IFRS 3 Regroupements d'entreprises	-	-
Effets transition aux normes IFRS des entreprises associées	-	-
<b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>	<b>-</b>	<b>(519)</b>
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janv. 2004 en normes IFRS</b>	<b>4 539</b>	<b>(519)</b>

I.2. Analyse de la transition IFRS/anciennes normes des capitaux propres consolidés au 31 décembre 2004

(En millions d'euros)

	Capital et prime d'émission	Titres d'autocontrôle
<b>Solde au 31 déc. 2004 en anciennes normes</b>	<b>4 539</b>	-
Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan	-	-
<b>Solde au 31 déc. 2004 après retraitement du trimestre complémentaire de Nissan</b>	<b>4 539</b>	-
IAS 12 Impôt différé	-	-
IAS 17 Ventes avec clause de rachat	-	-
IAS 32 Titres d'autocontrôle	-	(508)
IAS 39 Instruments financiers	-	-
IAS 39 Titres participatifs	-	-
IFRS 1/IAS 19 Écarts actuariels/retraite	-	-
IFRS 1/IAS 21 Écarts de conversion	-	-
IFRS 1/IAS 23 Coûts d'emprunt	-	-
IFRS 1/IAS 38 Frais de développement	-	-
IFRS 2 Paiement fondé sur des actions	-	-
IFRS 3 Regroupements d'entreprises	-	-
Effets transition aux normes IFRS des entreprises associées	-	-
<b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>	<b>-</b>	<b>(508)</b>
<b>Solde au 31 déc. 2004 en normes IFRS</b>	<b>4 539</b>	<b>(508)</b>

Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Autres réserves	Résultat net : part revenant au Groupe	Total part revenant au Groupe	Part revenant aux minoritaires	Total capitaux propres au 1 <sup>er</sup> janvier 2004
-	(1 066)	7 638	2 480	13 591	395	13 986
-	-	(133)	-	(133)	-	(133)
-	(1 066)	7 505	2 480	13 458	395	13 853
-	-	(18)	-	(18)	-	(18)
-	-	(238)	-	(238)	-	(238)
-	-	-	-	(519)	-	(519)
(35)	-	221	-	186	-	186
-	-	(241)	-	(241)	-	(241)
-	-	(27)	-	(27)	-	(27)
-	1 066	(1 066)	-	-	-	-
-	-	(11)	-	(11)	-	(11)
-	-	634	-	634	-	634
-	-	-	-	-	-	-
-	-	(14)	-	(14)	-	(14)
-	-	(127)	-	(127)	-	(127)
(35)	1 066	(887)	-	(375)	-	(375)
(35)	-	6 618	2 480	13 083	395	13 478

Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Autres réserves	Résultat net : part revenant au Groupe	Total part revenant au Groupe	Part revenant aux minoritaires	Total capitaux propres au 31 déc. 2004
-	(1 791)	9 761	3 551	16 060	384	16 444
-	565	(133)	(432)	-	-	-
-	(1 226)	9 628	3 119	16 060	384	16 444
-	-	(18)	(23)	(41)	-	(41)
-	-	(238)	(18)	(256)	-	(256)
-	-	-	-	(508)	-	(508)
77	-	221	(10)	288	-	288
-	-	(241)	34	(207)	-	(207)
-	-	(27)	-	(27)	-	(27)
-	1 066	(1 066)	-	-	-	-
-	-	(11)	3	(8)	-	(8)
-	-	634	(191)	443	-	443
-	-	11	(11)	-	-	-
-	(1)	(14)	30	15	-	15
-	(55)	(127)	(97)	(279)	-	(279)
77	1 010	(876)	(283)	(580)	-	(580)
77	(216)	8 752	2 836	15 480	384	15 864



## 9

## Assemblée générale mixte du 4 mai 2006

### 9.1 Présentation des résolutions **p. 234**

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	p. 234
Convention réglementée	p. 234
Renouvellement du mandat de quatre administrateurs	p. 234
Nomination d'un nouvel administrateur	p. 235
Quitus à un administrateur	p. 235
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs	p. 235
Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la Société	p. 235
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	p. 236
Attribution de stock-options et d'actions gratuites	p. 236
Modifications des statuts	p. 236
Formalités	p. 236

### 9.2 Textes des résolutions **p. 237**

À titre ordinaire	p. 237
À titre extraordinaire	p. 239
À titre ordinaire	p. 241

## 9.1 Présentation des résolutions

Dix-neuf résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 4 mai 2006.

**Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de douze résolutions par l'Assemblée générale ordinaire :**

### Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2005 de Renault.

Les comptes présentés ont été établis, conformément à la réglementation en vigueur, en référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) pour les comptes consolidés et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2005 et de la mise en paiement du dividende.

Il est proposé aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende de 2,40 euros, dont le paiement en espèces aura lieu le 15 mai 2006.

Après avoir été pratiquement multiplié par deux entre 2001 (0,92 euro) et 2004 (1,80 euro), le dividende enregistrerait ainsi à nouveau au titre

de l'exercice 2005 une progression de plus de 33 %. Compte tenu des actions en circulation, cette distribution correspondrait à un montant total de 683,8 millions d'euros.

Cette proposition est conforme à la politique de distribution de Renault qui vise à promouvoir la valeur de l'action Renault et son appréciation par ses détenteurs.

Dans le cadre de l'annonce du Plan Renault Contrat 2009, le Président de la Direction Générale, M. Carlos Ghosn a indiqué qu'il sera proposé au Conseil d'administration de Renault de soumettre chaque année une résolution à l'Assemblée générale des actionnaires, se traduisant par une progression forte et linéaire du dividende, visant ainsi 4,50 euros en 2009, soit une multiplication par 2,5 entre les versements effectués en 2005 et 2009.

### Convention réglementée

Dans le cadre de la vie courante d'une société, et plus spécialement quand cette dernière est l'élément essentiel d'un groupe de sociétés, des conventions peuvent intervenir directement ou indirectement entre celle-ci et une autre société avec laquelle elle a des dirigeants communs, voire entre la Société et ses dirigeants, ou encore avec un actionnaire détenant plus de 10 % du capital. Ces conventions dites « réglementées » doivent faire l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'administration.

Par la **quatrième résolution** il est donc proposé à l'Assemblée générale, après lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes en application de l'article L. 225-38 du Code de commerce, d'approuver la seule convention réglementée intervenue en 2005.

Cette convention a pour objet d'autoriser la signature du Restated Alliance Master Agreement et des statuts de Renault-Nissan b.v. modifiés aux fins de refléter la nouvelle gouvernance issue de la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général.

Dans la mesure où MM. Ghosn et Schweitzer sont des dirigeants communs de plusieurs des entités parties à cet accord, la signature de ces documents a été soumise à l'approbation préalable du Conseil d'administration lors de sa séance du 29 avril 2005, MM. Ghosn et Schweitzer ne prenant pas part au vote.

### Renouvellement du mandat de quatre administrateurs

Les **cinquième, sixième, septième et huitième résolutions** vous demandent de renouveler les mandats de MM. Carlos Ghosn, Marc Ladreit de Lacharrière, Jean-Claude Paye et Franck Riboud en qualité d'administrateurs. Ces mandats seraient reconduits pour une durée de quatre années et prendraient fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont repris dans le chapitre 5 de ce Document de référence 2005 déposé auprès de l'AMF et mis en ligne sur le site [renault.com](http://www.renault.com), rubrique Finance.

- M. Carlos Ghosn, 52 ans, est Président de la Direction Générale de Renault et Président-Directeur Général de Nissan ;
- M. Marc Ladreit de Lacharrière 65 ans, est Président-Directeur Général de la société FIMALAC et est membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la Gouvernance de Renault ;
- M. Jean-Claude Paye, 71 ans, est Avocat à la Cour (Conseil du cabinet Gide Loyrette Nouel) et est membre du Comité des comptes et de l'audit et du Comité de stratégie internationale de Renault ;
- M. Franck Riboud, 50 ans, est Président-Directeur Général-Président du Comité exécutif du groupe Danone, et est Président du Comité des rémunérations de Renault.

Sur la base des critères qu'il a retenus pour le guider dans l'appréciation de l'indépendance de ses membres, le Conseil d'administration a considéré lors de sa séance du 28 février 2006, MM. Ladreit de Lacharrière, Paye et Riboud comme administrateurs indépendants. Il en résulte que si le renouvellement de ces trois administrateurs est approuvée par l'Assemblée générale du 4 mai 2006, le Conseil d'administration de Renault comportera huit administrateurs indépendants.

## Nomination d'un nouvel administrateur

La **neuvième résolution** concerne la nomination de M. Hiroto Saikawa en qualité d'administrateur.

M. Hiroto Saikawa est nommé pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

M. Hiroto Saikawa, 53 ans, EVP Purchasing, serait un des deux représentants de Nissan au Conseil d'administration de Renault, en lieu et place de M. Carlos Ghosn qui siège au Conseil de Renault à titre personnel.

## Quitus à un administrateur

Il vous est demandé au titre de la **dixième résolution** de donner quitus entier et définitif à la gestion de M. François Pinault dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

## Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs

La **onzième résolution** propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la partie variable de la rémunération des titres participatifs. Celle-ci est liée à l'évolution en 2005 du chiffre d'affaires

consolidé de Renault à structure et méthodes identiques. Le coupon qui sera versé aux porteurs de titres participatifs Renault le 24 octobre 2006 s'élèvera à 20,85 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,56 euros de partie variable.

## Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la Société

Au cours de l'année 2005, Renault n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 29 avril 2005. Au 31 décembre 2005 figuraient en portefeuille 9 539 964 actions soit 3,35 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont droit ni au dividende ni au droit de vote.

Nous vous proposons, dans la **douzième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la Société dans les conditions et selon les objectifs prévus par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de 18 mois à compter de la présente Assemblée et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée. Cette résolution est très proche de celle adoptée l'an dernier. Toutefois, compte tenu du cours atteint par le titre Renault (plus haut historique en 2005 : 82,45 euros),

cette résolution a été revue aux fins de porter le prix maximum d'achat à 100 euros par action (contre 85 euros l'année passée).

Le nombre maximal d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital et le montant maximum des fonds susceptibles d'être investis dans l'achat de ses actions est de 2 849,4 millions d'euros.

Un document intitulé « Descriptif du programme », donnant les modalités de ces rachats, sera consultable sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), rubrique Finance.

Un bilan de ces opérations sera exposé dans le rapport spécial qui sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

Six résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire :

## Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

Dans la **treizième résolution**, il est proposé à l'Assemblée d'autoriser le Conseil, pour une durée de 18 mois, à annuler par voie de réduction du capital social, les actions acquises dans le cadre du programme de rachat de ses propres actions par la Société, dont la douzième résolution a précisé les modalités.

L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social, et par conséquent des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision de l'Assemblée générale extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil.

## Attribution de stock-options et d'actions gratuites

Les deux résolutions qui suivent sont destinées à permettre à Renault d'attirer et de fidéliser les collaborateurs, en leur donnant accès au capital dans la limite de 3,73 % en 38 mois. Votre Société conditionne non seulement l'attribution mais également l'exercice de stock-options ainsi que l'acquisition d'actions gratuites à la réalisation de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du Plan à moyen terme « Renault Contrat 2009 ». Les engagements pris dans le cadre de ce plan sont décrits au chapitre 3 de ce document.

Ces résolutions font suite à la résolution de l'Assemblée générale du 29 avril 2003, désormais arrivée à échéance, qui autorisait un montant total d'options d'achat ou de souscription représentant au maximum 2 % du capital social en 38 mois. La réalisation de l'exercice de ces options d'achat n'était pas alors conditionnée par des critères de performance.

Les **quatorzième et quinzième résolutions** proposent de répartir dorénavant cette faculté selon deux modalités d'attribution :

- options de souscription ou d'achat d'actions, portant sur un nombre de titres représentant au maximum 3,2 % des titres composant le capital social de la Société au jour de la présente Assemblée ;

- actions gratuites, portant sur un nombre de titres représentant au maximum 0,53 % des titres composant le capital social de la Société au jour de la présente Assemblée.

L'attribution gratuite d'actions, telle qu'elle est prévue à la **quinzième résolution**, ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition de quatre ans à compter de la décision d'attribution des actions par le Conseil d'administration, telle que définie à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, sous réserve du respect des conditions d'attribution des actions. À noter que les actions définitivement attribuées ne pourront être cédées par les attributaires qu'au terme d'une période de conservation des actions de deux ans.

Les actions attribuées gratuitement pourront être soit des actions existantes, soit des actions nouvelles émises par augmentation de capital social.

À noter que, conformément à la loi, la **quatorzième résolution** confirme l'autorisation adoptée par l'Assemblée générale en date du 29 avril 2005 (dix-huitième résolution) ayant pour objet l'augmentation de capital social par émission d'actions réservées aux salariés, non utilisée à ce jour. Cette autorisation restera en vigueur aux conditions prévues par la résolution précitée.

## Modifications des statuts

La **seizième résolution** propose une évolution des statuts permettant de tenir dorénavant des réunions du Conseil d'administration par des moyens de télécommunication garantissant la participation effective des administrateurs.

Les **dix-septième et dix-huitième résolutions** ont pour objet de modifier les statuts pour doter votre Société d'outils lui assurant une meilleure réactivité face aux pratiques du marché en élargissant les délégations que l'Assemblée générale peut donner quant à leur objet ou leurs bénéficiaires.

Votre Société entend en effet faire usage de la facilité accordée par l'ordonnance du 24 juin 2004 d'adapter aux pratiques de marché certaines modalités spécifiques des augmentations de capital.

La **dix-septième résolution** propose de prévoir, dans l'article 6 des statuts relatif aux augmentations de capital social, la possibilité de procéder à des délégations de compétence qui sont plus conformes aux pratiques de marchés actuelles. Les statuts ne visent aujourd'hui que la délégation de pouvoirs.

La **dix-huitième résolution** propose de supprimer l'article 19 des statuts actuellement en vigueur de sorte que le Président de la Direction Générale serait désormais responsable des émissions d'emprunts obligataires, sur délégation du Conseil d'administration détenant légalement une compétence de principe dans ce domaine.

Le Conseil propose enfin l'adoption d'une résolution par l'Assemblée générale ordinaire :

## Formalités

La **dix-neuvième résolution** permet d'effectuer les formalités de publication requises par la loi après l'Assemblée.

## 9.2 Textes des résolutions

### À titre ordinaire

#### Première résolution

##### (approbation des comptes consolidés)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés établis conformément aux dispositions des articles L. 233-16 et suivants du Code de commerce faisant ressortir un bénéfice net de 3 453 222 000 euros.

#### Deuxième résolution

##### (approbation des comptes annuels)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport général des Commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2005, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes de cet exercice se soldant par un bénéfice de 581 254 313,75 euros. Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

#### Troisième résolution (affectation du résultat) ♦

L'Assemblée générale décide l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

Bénéfice de l'exercice	581 254 313,75
Dotation à la réserve légale	-
Solde	581 254 313,75
Report à nouveau antérieur	6 123 488 222,94
Bénéfice distribuable de l'exercice	6 704 742 536,69
Dividendes	683 849 083,20
Report à nouveau	6 020 893 453,49

Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende net de 2,40 euros, ouvrant droit, lorsque les bénéficiaires sont des personnes physiques domiciliées en France :

- d'une part, à un abattement de 40 % (conformément à l'article 158-3-2° du Code général des impôts dans sa nouvelle rédaction) ;
- d'autre part, à un abattement fixe annuel de 1 525 euros pour les contribuables célibataires, divorcés, veufs, mariés soumis à imposition séparée et de 3 050 euros pour les contribuables mariés soumis à une

imposition commune ou liés par un Pacs soumis à imposition commune (en application des nouvelles dispositions de l'article 158-3-5° du Code général des impôts).

Le dividende sera mis en paiement le 15 mai 2006.

Dans l'hypothèse où à cette date la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant correspondant au dividende non versé sera affecté au report à nouveau.

L'Assemblée générale reconnaît, en outre, qu'au titre des trois derniers exercices, il a été distribué les dividendes suivants (en euros) :

Exercice	Dividende par action	Avoir fiscal	Revenu global par action
		soit 0,58	soit 1,73
2002	1,15	soit 0,17	soit 1,32
		soit 0,70	soit 2,10
2003	1,40	soit 0,21	soit 1,61
		absence	
2004	1,80	d'avoir fiscal	1,80

#### Quatrième résolution (conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce)

L'Assemblée générale, après avoir entendu lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, et statuant sur ce rapport, approuve chacune des conventions qui y sont mentionnées.

#### Cinquième résolution

##### (renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de M. Carlos Ghosn, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

#### Sixième résolution

##### (renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de M. Marc Ladreit de Lacharrière, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

## Septième résolution

### (renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Claude Paye, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

## Huitième résolution

### (renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de M. Franck Riboud, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

## Neuvième résolution

### (nomination d'un nouvel administrateur)

L'Assemblée générale nomme aux fonctions d'administrateur M. Hiroto Saikawa pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2009.

## Dixième résolution

### (quitus à un administrateur)

L'Assemblée générale donne quitus entier et définitif à la gestion de M. François Pinault, dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2005.

## Onzième résolution (rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs)

L'Assemblée générale prend acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

## Douzième résolution (autorisation d'opérer en bourse sur ses propres actions)

L'Assemblée générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, autorise le Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, à opérer sur les propres actions de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes. La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi en vue, notamment :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour la couverture de plans d'options ou toutes autres formes d'allocations destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe dans les conditions fixées par la loi (y compris notamment dans le cadre de l'attribution d'actions gratuites) ;

- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption de la treizième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires ;
- de mettre en œuvre toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des Marchés Financiers, et plus généralement, réaliser toute opération conforme.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris de gré à gré et par bloc d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens sous respect de la réglementation en vigueur.

L'Assemblée générale fixe à 100 euros, par action, le prix maximum d'achat, d'une part, et le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % au plus du capital social, d'autre part, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale. Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 2 849 371 180 euros.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

L'Assemblée générale prend acte que les actionnaires seront informés, dans le cadre de la prochaine Assemblée générale annuelle, de l'affectation précise des actions acquises aux différents objectifs poursuivis pour l'ensemble des rachats effectués.

L'Assemblée générale décide que la présente autorisation pourra être utilisée y compris en période d'offre publique d'achat et/ou d'échange ainsi que de garantie de cours, dans le respect de la réglementation en vigueur.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes sans toutefois excéder une durée maximum de 18 mois. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'administration avec faculté de subdélégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents, notamment d'information, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

## À titre extraordinaire

### Treizième résolution (autorisation d'annulation d'actions achetées)

L'Assemblée générale après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-209 du Code de commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, les actions acquises au titre de la mise en œuvre de l'autorisation faisant l'objet de la douzième résolution soumise à la présente Assemblée générale ou toute résolution qui s'y substituerait, par période de 24 mois dans la limite de 10 % du nombre total des actions composant le capital social existant à la date de l'opération, et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;
- modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes les formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes sans toutefois excéder une durée maximale de 18 mois.

### Quatorzième résolution (autorisation donnée au Conseil d'administration d'attribuer des options de souscription ou d'achat d'actions Renault à certains salariés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-177 du Code de commerce, à consentir en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

L'Assemblée générale autorise en outre le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-185 du Code de commerce à consentir lesdites options au Directeur Général et aux Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil d'administration disposera d'un délai qui ne pourra excéder 38 mois, à compter de la présente Assemblée, pour utiliser en une ou plusieurs fois l'autorisation susvisée.

Le nombre total des options qui seront ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 3,2 % du montant des titres composant à ce jour le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée générale prend acte qu'en application de l'article L. 225-178 du Code de commerce, la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires d'options de souscription, renonciation expresse

des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions qui seront émises au fur et à mesure des levées d'options.

À compter de la date d'attribution de l'option par le Conseil d'administration, les bénéficiaires de ces options disposeront d'un délai minimum de quatre ans et maximum de huit ans pour lever cette option. Passé ce délai, l'option deviendra définitivement caduque.

Sont exclus du bénéfice des options, les dirigeants sociaux et les membres du personnel de la Société et des Groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, détenant plus de 10 % du capital social de la Société.

Le prix à payer lors de la levée d'une option de souscription par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le Conseil d'administration. Le prix de souscription de l'action sera égal à la moyenne des cours moyens pondérés des vingt séances de bourse précédant le jour où l'option est consentie, et ne pourra être inférieur à 80 % de la moyenne des cours cotés des 20 séances de bourse précédant le jour où l'option est consentie.

Aucune option ne pourra être consentie moins de 20 séances de bourse après le détachement d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital.

Le prix à payer lors de la levée d'une option d'achat par les bénéficiaires sera déterminé le jour où les options seront consenties par le Conseil d'administration. Le prix d'achat de l'action sera égal à la moyenne des cours moyens pondérés des 20 séances de bourse précédant le jour où l'option est consentie, et ne pourra être inférieur à 80 % du cours moyen d'achat des actions préalablement rachetées par la Société au titre des articles L. 225-208 et L. 225-209 du Code de commerce. Aucune option ne pourra être consentie moins de 20 séances de bourse après le détachement d'un coupon donnant droit à un dividende ou à une augmentation de capital.

Aucune option ne pourra être consentie :

- dans le délai de 10 séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de la Société, et la date postérieure de 10 séances de bourse à celle où cette information est rendue publique.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions au respect de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

En cas de départ de la Société, et sauf décision contraire, le salarié perd le bénéfice des options d'achat ou de souscription qui lui ont été attribuées et qui n'ont pas été levées.

Le Conseil d'administration reçoit tous pouvoirs dans les limites précisées ci-dessus pour déterminer toutes les conditions et modalités de l'opération, notamment :

- fixer la date d'ouverture et de levée des options ;
- arrêter la liste des bénéficiaires ;
- apprécier le respect des critères de performance définis par ladite Assemblée, selon lesquels les options seront consenties et ajouter, le cas échéant, toutes conditions et critères qu'il jugera pertinent ; fixer les quantités d'actions sur lesquelles elles porteront ;
- décider des conditions dans lesquelles le prix ou le nombre des actions pourra être ajusté pour tenir compte des opérations financières effectuées par la Société et, le cas échéant, des conditions dans lesquelles l'exercice des options pourra être suspendu ;
- établir le règlement du plan ou la notice qui fixe le prix d'achat et les modalités selon lesquelles les bénéficiaires de ces options pourront exercer leurs droits ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution et modifier les statuts en conséquence ;
- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations de capital et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- et généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

En tant que de besoin, et pour satisfaire aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, l'Assemblée générale confirme que la dix-huitième résolution adoptée par l'Assemblée générale en date du 29 avril 2005 ayant autorisé le Conseil d'administration à augmenter le capital social, dans les conditions prévues notamment par l'article L. 443-5 du Code du travail, par émission d'actions réservées aux salariés, non utilisée à ce jour, demeure en vigueur aux conditions prévues par la dix-huitième résolution précitée.

### **Quinzième résolution (autorisation donnée au Conseil d'administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et aux mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés qui lui sont liées)**

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

L'Assemblée générale autorise en outre le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 II à consentir lesdites actions, dans les

mêmes conditions que les membres du personnel salarié, aux Directeurs Généraux Délégués.

Le Conseil d'administration disposera d'un délai qui ne pourra excéder 38 mois, à compter de la présente Assemblée, pour utiliser en une ou plusieurs fois l'autorisation susvisée.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 0,53 % du montant des titres composant à ce jour le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution définitive d'actions gratuites existantes ou à émettre au respect de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires est définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de quatre ans.

Les droits résultant de l'attribution gratuite d'actions sont incessibles jusqu'au terme de la période d'acquisition.

À compter de la date d'attribution définitive des actions, les bénéficiaires de ces actions auront l'obligation de conservation des actions pendant un délai minimum de deux ans.

Sont exclus du bénéfice des actions, les dirigeants sociaux et les membres du personnel de la Société et des Groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, détenant plus de 10 % du capital social de la Société. L'attribution d'actions gratuites ne peut non plus avoir pour effet que les personnes susvisées détiennent chacun plus de 10 % du capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée générale prend acte que la présente autorisation comporte au profit des bénéficiaires d'actions gratuites, renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actions qui seront émises au fur et à mesure des attributions.

En cas de départ de la Société, et sauf décision contraire, le salarié perd le bénéfice des actions qui lui ont été attribuées et qui n'ont pas été cédées.

Le Conseil d'administration reçoit tous pouvoirs dans les limites précisées ci-dessus, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment :

- procéder aux attributions gratuites d'actions ;
- arrêter la liste des bénéficiaires, le nombre d'actions ordinaires attribuées à chacun d'eux, les modalités d'attribution des actions ordinaires, et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions ordinaires ;
- apprécier le respect des critères de performance définis par ladite Assemblée, selon lesquels les actions seront attribuées et d'ajouter, le cas échéant, toutes conditions et critères qu'il jugera pertinent ;
- décider de procéder selon les modalités qu'il déterminera, pendant la période d'acquisition des actions attribuées, à tous ajustements afin de prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et, en particulier déterminer les conditions dans lesquelles le nombre des actions ordinaires attribuées sera ajusté ;
- accomplir ou faire accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital qui pourront être réalisées en vertu de l'autorisation faisant l'objet de la présente résolution et modifier les statuts en conséquence ;

- sur sa seule décision et s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations du capital social sur le montant des primes afférentes à ces augmentations de capital et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation ;
- et généralement, faire tout ce qui sera nécessaire.

Le Conseil d'administration informera chaque année l'Assemblée générale annuelle des opérations réalisées dans le cadre de la présente résolution.

### Seizième résolution

(modification de l'article 12 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide en application de la loi n° 2005-842 en date du 26 juillet 2005 d'ajouter à l'article 12 des statuts relatif aux réunions et aux délibérations du Conseil d'administration une mention autorisant la tenue des réunions du Conseil d'administration par des moyens de télécommunication permettant de garantir la participation effective des administrateurs.

### Dix-septième résolution (modification de l'article 6 des statuts et insertion d'un nouvel article 7)

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide :

- de supprimer le dernier alinéa de l'article 6 des statuts ;
- d'ajouter un article 7 aux statuts aux fins de préciser les modalités afférentes aux modifications du capital social conformément aux dispositions issues de l'ordonnance n° 2004-604 en date du 24 juin 2004 et de modifier par voie de conséquence la numérotation des articles subséquents.

### Dix-huitième résolution

(modifications des articles 19 et 30 des statuts)

L'Assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide de :

- supprimer l'article 19 des statuts en application des dispositions de l'ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004 et de modifier le cas échéant la numérotation des articles subséquents ;
- supprimer corrélativement le dernier alinéa de l'article 30 des statuts.

## À titre ordinaire

### Dix-neuvième résolution (pouvoirs)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.



# 10 Informations complémentaires

<b>10.1 Informations historiques sur les exercices 2003 et 2004</b>	<b>p. 244</b>
10.1.1 Pour l'exercice 2004	p. 244
10.1.2 Pour l'exercice 2003	p. 244
<b>10.2 Règles et procédures internes</b>	<b>p. 244</b>
10.2.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration	p. 244
10.2.2 Charte de l'administrateur	p. 248
10.2.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	p. 249
<b>10.3 Annexes sur l'environnement</b>	<b>p. 250</b>
10.3.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2005 »	p. 250
10.3.2 Indicateurs environnementaux des sites 2005	p. 252
10.3.3 Indicateurs environnementaux des produits	p. 255
10.3.4 Attestation des Commissaires aux comptes	p. 256
<b>10.4 Responsable du Document de référence</b>	<b>p. 257</b>
<b>10.5 Table de concordance</b>	<b>p. 258</b>
Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	p. 258
<b>10.6 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : tableau de correspondance</b>	<b>p. 260</b>

## 10.1 Informations historiques sur les exercices 2003 et 2004

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

### 10.1.1 Pour l'exercice 2004

Le Document de référence de l'exercice 2004 a été enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 10/03/05, sous le numéro de dépôt 05-0199.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 223 à 271, et le rapport d'audit correspondant figure au chapitre 8, pages 320 et 321, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 3, pages 126 à 131, du même document.

L'attestation des responsables du contrôle des comptes figure au chapitre 8, page 320.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 10.1.2 Pour l'exercice 2003

Le Document de référence de l'exercice 2003 a été enregistré auprès de l'Autorité des Marchés Financiers en date du 11/03/04, sous le numéro de dépôt D.04-243.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 156 à 207, et le rapport d'audit correspondant figure au chapitre 4, pages 154 et 155, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 3, pages 105 à 111, du même document.

L'attestation des responsables du contrôle des comptes figure au chapitre 8, page 244.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

## 10.2 Règles et procédures internes

Adoptées par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendées lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002 et du 22 février 2005.

### 10.2.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration

#### 10.2.1.1 Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de Renault, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il a obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond de l'exercice de cette mission devant l'Assemblée générale des actionnaires.

Le Conseil d'administration élit son Président, qui prend le titre de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration désigne le Directeur Général qui prend le titre de Président de la Direction Générale et détermine, sur proposition de ce dernier, la stratégie de Renault ; il contrôle la gestion de la Société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très

importantes. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la Société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Le Conseil d'administration débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président de la Direction Générale ; il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil d'administration débat et arrête, sur le rapport du Président de la Direction Générale, les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s., ainsi que celles que peut appeler le Restated Master Alliance Agreement.

Il examine chaque année le plan à moyen terme, le budget d'exploitation, le budget d'investissement de Renault.

Il est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution des résultats de l'entreprise en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie et deux fois par an des engagements hors bilan.

Il est alerté par le Président de la Direction Générale, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'entreprise ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration de Renault procède, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement ; il fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Les délibérations du Conseil d'administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale et des Directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

### 10.2.1.2 Le Président du Conseil d'administration

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des Comités du Conseil. Il s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des Comités aux travaux desquels ils participent.

Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre au meilleur niveau les principes du Gouvernement d'entreprise.

Le Président du Conseil d'administration est le seul à pouvoir agir et à s'exprimer au nom de cette instance.

En accord avec le Président de la Direction Générale, il peut représenter le Groupe dans ses relations de haut niveau, notamment avec les pouvoirs publics, aux plans national et international.

Il s'assure que le Conseil consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe et en particulier spécialement à sa stratégie notamment en relation avec l'Alliance.

Le Président du Conseil d'administration est tenu régulièrement informé par le Président de la Direction Générale et les autres membres de la Direction Générale des événements et situations significatifs relatifs à la vie du Groupe ; il reçoit toutes les informations utiles pour l'animation des travaux du Conseil et des Comités et celles requises pour l'établissement du Rapport sur le contrôle interne.

Le Président du Conseil d'administration peut entendre les Commissaires aux comptes.

Le Président du Conseil d'administration peut assister avec voix consultative à toutes les séances des Comités du conseil dont il n'est pas membre et peut les consulter sur toute question relevant de leur compétence.

### 10.2.1.3 Le Président de la Direction Générale

Le Président de la Direction Générale est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société.

Le Président de la Direction Générale et les personnes qu'il désigne à cet effet sont les seuls à pouvoir s'exprimer au nom de la Société.

Il a autorité sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Il propose au Conseil d'administration les orientations stratégiques de l'entreprise y compris celles relatives à l'Alliance et les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la Société Renault s.a.s. Il informe le Conseil des mesures prises dans le cadre de l'application du Restated Master Alliance Agreement, et lui fait rapport sur les décisions que peut être conduit à prendre le Conseil à l'occasion de l'application du Restated Master Alliance Agreement.

Le Président de la Direction Générale peut consulter les Comités du Conseil sur toute question relevant de leur compétence ; il est entendu par chaque Comité chaque fois qu'il le demande.

### 10.2.1.4 Les Comités du Conseil

Pour favoriser l'exercice de ses différentes missions et la réalisation des objectifs qu'il s'assigne, le Conseil d'administration de Renault est doté de quatre comités d'études :

- un Comité des comptes et de l'audit ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale.

Les Présidents des différents Comités rendent compte lors des séances du Conseil d'administration des travaux et avis des Comités qu'ils président.

## COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

### Composition

Le Comité des comptes et de l'audit est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration. Il comprend une majorité d'administrateurs indépendants. Le Président du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale ne peuvent pas en être membres.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des comptes et de l'audit.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

### Attributions

Le Comité des comptes et de l'audit a pour mission, notamment à l'occasion de l'établissement des comptes sociaux et consolidés, établis tant sur une base annuelle que semestrielle (ci-après les « Comptes »), ainsi que lors de la préparation de toute délibération soumise à ce titre au vote du Conseil :

- d'analyser les comptes tels que préparés par les Directions de la Société. L'examen des comptes par le Comité doit être accompagné d'une note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que d'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors bilan de l'entreprise. S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, le Comité doit notamment examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de ce service et être informé du programme de travail de celui-ci. Il doit être destinataire des rapports circonstanciés d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports afin de permettre une détection des risques majeurs ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'analyser les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- d'examiner avec les Commissaires aux comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des comptes par ceux-ci ; d'évoquer plus particulièrement avec eux les remarques qu'ils pourraient souhaiter formuler sur les Comptes au terme de leur travail de révision ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des Commissaires aux comptes et sur la qualité de leurs travaux.  
Le Comité est ainsi appelé à préparer la sélection des auditeurs externes, en mettant en avant le mieux-disant. D'une manière générale, il veille au respect des règles garantissant l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- de vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées, et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- de formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

Il peut être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

### Modalités de fonctionnement

Le Comité se réunit à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et en tout cas préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'arrêté ou l'examen des comptes ou toute délibération concernant les comptes.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Commissaires aux comptes hors la présence des dirigeants sociaux, l'audit interne, ainsi que des personnes participant à l'élaboration des comptes, et de solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

## COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

### Composition

Le Comité des rémunérations est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité sont indépendants. Le Président du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale ne peuvent pas en être membres.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des rémunérations.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

### Attributions

Il a pour mission :

- de proposer au Conseil le montant de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des intéressés ainsi que la stratégie à moyen terme de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- d'effectuer toute recommandation au Conseil concernant la rémunération, les avantages en nature et la retraite du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale, ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;
- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus, y compris, le cas échéant, d'autres sociétés du Groupe, par les dirigeants et les membres du Comité exécutif ;
- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et avantages comparables et formuler des propositions au Conseil d'administration tant sur cette politique que sur les attributions d'options d'achat ou de souscription ou d'avantages comparables.

Il peut être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa compétence.

Il peut également être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question liée à la fixation de la rémunération des membres du Comité exécutif du Groupe.

**Modalités de fonctionnement**

Le Comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin, faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs, les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

**COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE****Composition**

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par le Président du Conseil d'administration et comprend deux membres indépendants du Conseil choisis par le Conseil.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des nominations.

**Attributions**

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale et des mandataires sociaux en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée notamment à sélectionner les administrateurs, et à réaliser des études sur les candidats potentiels ;
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents Comités du Conseil ;
- de suivre les questions de Gouvernement d'entreprise ;
- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications.

Il peut être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

**Modalités de fonctionnement**

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

**COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE****Composition**

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

**Attributions**

Son action porte sur l'activité de la Société hors Europe élargie.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président de la Direction Générale relatives au développement international de la Société et de l'Alliance ;
- d'analyser et d'examiner pour le Conseil les projets internationaux de la Société, ainsi que d'émettre des avis sur ces projets ;
- de procéder au suivi des projets internationaux de la Société et d'élaborer des rapports sur la demande du Conseil.

Il peut être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

**Modalités de fonctionnement**

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Directions concernées de la Société ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et de solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

## 10.2.2 Charte de l'administrateur

Le Conseil a arrêté les termes d'une charte de l'administrateur qui précise les droits et devoirs de celui-ci.

### 10.2.2.1 Connaissance du régime juridique des sociétés anonymes et des statuts de la Société

Chaque administrateur doit, au moment où il entre en fonction, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent Règlement intérieur et de tout complément ou modification qui leur seraient apportés ultérieurement.

### 10.2.2.2 Détention d'actions de la Société

Conformément à l'article 10.2 des statuts, chaque administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder ; cette ou ces actions sont détenues au nominatif.

Il est rappelé que la loi oblige également les conjoints des administrateurs à mettre au nominatif les actions qu'ils détiennent ou à les déposer dans une banque, dans un établissement financier habilité à recevoir des dépôts de titres du public ou dans une société de bourse. En outre, la Société devant communiquer à l'AMF toutes les opérations effectuées par les administrateurs et les personnes qui leur sont étroitement liées sur les actions – acquisitions, souscriptions, échanges, etc. – chaque administrateur s'engage à informer le déontologue du Groupe, dans les 24 heures, de la réalisation d'une telle opération.

### 10.2.2.3 Représentation des actionnaires

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

### 10.2.2.4 Devoir de loyauté

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société

de son Groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

### 10.2.2.5 Devoir de diligence

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil et des comités dont il est membre.

### 10.2.2.6 Droit de communication et devoir d'information

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président du Conseil d'administration, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le secrétariat du Conseil se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

### 10.2.2.7 Secret professionnel

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

### 10.2.2.8 Informations privilégiées

Chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

### 10.2.2.9 Remboursement de frais

Chaque administrateur a droit au remboursement, sur justificatif, des frais de voyage et de déplacement, ainsi que des autres dépenses engagées par lui dans l'intérêt de la Société.

## 10.2.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées

Le Conseil adopte par ailleurs, à titre de procédure interne applicable à l'ensemble du Groupe, le texte qui suit, relatif à la prévention de l'utilisation ou de la communication d'informations privilégiées.

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la Société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées. Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la Société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'information qui pourrait s'avérer préjudiciable à la Société, la présente procédure a pour objet de définir :

- A. la nature de cette information ;
- B. les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- C. l'application de ces règles à l'attribution des stock-options.

### 10.2.3.1 Nature de l'information privilégiée

Par information privilégiée, on entend toute information concernant Renault et/ou Nissan, qu'elle soit favorable ou défavorable, qui pourrait avoir une incidence sur le cours de l'action Renault et/ou Nissan si elle était rendue publique (ci-après l'« information privilégiée »). L'information privilégiée peut concerner, sans que l'énumération ci-après soit limitative, la situation actuelle ou les perspectives de Renault et/ou Nissan et des sociétés de son Groupe, ainsi que les perspectives d'évolution de l'action Renault et/ou Nissan.

Plus généralement demeure non publique toute information n'ayant pas été diffusée au marché par le moyen d'un communiqué, d'une note d'information dans la presse, etc. Seule la publication par des supports à grande diffusion confère à l'information privilégiée un caractère public.

### 10.2.3.2 Utilisation et/ou communication de l'information privilégiée

Tout dirigeant, dirigeant social, mandataire social ou salarié de Renault et des sociétés de son Groupe, détenant de manière occasionnelle ou permanente une information privilégiée (ci-après un « initié ») doit, quel que soit son niveau de responsabilité, s'abstenir de toute opération sur le marché, menée directement ou par personne interposée, ayant pour objet l'action Renault et/ou Nissan, avant que cette information soit rendue publique.

Les dirigeants sociaux, mandataires sociaux ou salariés de Renault que leur fonction ou leur position exposent à la détention de manière permanente d'informations privilégiées, ne doivent, en règle générale,

réaliser aucune opération sur les titres Renault (inclus les parts des FCPE Actions Renault) et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1<sup>er</sup> janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1<sup>er</sup> avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1<sup>er</sup> octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).

Tout initié doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une information privilégiée que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux initiés, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

### 10.2.3.3 L'application à l'attribution des stock-options

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'administration s'engage à ne pas consentir de stock-options :

- dans le délai de 10 séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics ;
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours des titres de Renault, et la date postérieure de 10 séances de bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est pas besoin de souligner l'importance pour les sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un déontologue, en la personne de M. Christian Dor, qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

## 10.3 Annexes sur l'environnement

### 10.3.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2005 »

#### 10.3.1.1 Périmètre

Le « périmètre » des données reportées concerne les filiales industrielles (de carrosserie, montage, mécanique et de fonderie) et tertiaires (de conception produit, conception process et de logistique) pour lesquelles la participation financière de Renault est supérieure ou égale à 50 %. La totalité des impacts est attribuée à Renault, à l'exception de la Française de Mécanique (site de Douvrin), filiale commune Renault/PSA détenue à 50 % par Renault, pour laquelle la part des impacts attribuée à Renault est de 19 % en 2005 (contre 17 % en 2004), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en bas de page du tableau.

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N + 1. Elles sont donc exclues de la ligne « Total ».

Sont entrés dans le périmètre 2005 les sites de Casablanca (Maroc) et SNR Pitesti (Roumanie).

Le site de Medellin (Colombie) est entré en 2003 dans le périmètre des données reportées, ses données sont consolidées avec celles des autres sites en 2005. Le référentiel standard de reporting du groupe Renault est déployé sur l'usine, à l'exception des processus de comptabilisation des Composés Organiques Volatils dont la valeur est notée « non mesurée » en 2005.

Le site ACI Detroit est sorti du périmètre 2005.

Les activités de production d'eau potable du site de Pitesti (Dacia) ont été exclues du périmètre de reporting en 2005. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

L'activité de centre logistique du site de Pitesti (Dacia) est mentionnée séparément de celle de l'usine de production de véhicules en 2005.

#### 10.3.1.2 Procédures de contrôle et de consolidation des données

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts du service Protection de l'Environnement et Prévention des Risques Industriels. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le Rapport annuel font également l'objet d'une vérification externe par Ernst & Young Audit et Deloitte & Associés. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

#### 10.3.1.3 Consommation d'eau

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m<sup>3</sup>.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface), du réseau urbain et les volumes d'eaux recyclées. En 2005, le volume d'eau recyclée représente 0,68 % du volume d'eau consommée. ◆

#### 10.3.1.4 Rejets liquides

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées. Cette quantité est exprimée en kg par jour.

La quantité MO représente le flux journalier moyen de matières oxydables rejetées. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$MO = (DCO + 2DBO_5)/3$$

La quantité Métox représente la somme des flux journaliers moyens de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en kg par jour, est calculée ainsi :

$$\text{Métox} = 5 \text{ flux (Ni + Cu)} + 10 \text{ flux (Pb + As)} + 1 \text{ flux (Cr + Zn)} + 50 \text{ flux (Hg + Cd)}$$

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES, DCO et DBO<sub>5</sub>, dont la mesure est exigée par la réglementation. Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ».

Les données de flux de polluants sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent ultérieurement subir un traitement dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

### 10.3.1.5 Rejets atmosphériques

Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte ; elle peut toutefois représenter une part non négligeable des émissions de COV.

Les rejets atmosphériques de SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Un inventaire des sources de GES (gaz à effet de serre) a été réalisé en 2004. Suite à cet inventaire, le protocole de reporting de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses et véhicules sur piste d'endurance.

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de reporting, les émissions correspondantes ayant été estimées inférieures au seuil de 10 000 teqCO<sub>2</sub>/an retenu par le groupe Renault :

- climatisation des locaux du site ;
- climatisation des procédés ;
- traitement thermique des organes mécaniques ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicule en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Les émissions liées au transport sur site n'ont pas pu encore être correctement évaluées et ne sont pas incluses.

Les émissions indirectes de GES ne sont pas incluses.

Les émissions liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA de mars 2005. Seuls les sites ayant un combustible dont les caractéristiques sont très éloignées des facteurs standard ont utilisé une donnée validée par leur fournisseur énergétique (usine de Pitesti, Dacia).

### 10.3.1.6 Déchets

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site.

La prise en compte des déchets de chantier par Renault dépend de clauses contractuelles rédigées en accord avec l'entreprise en charge des travaux.

### 10.3.1.7 Consommation d'énergie

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fuel, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI.

Ne sont pas pris en compte :

- l'énergie primaire approvisionnant des tiers ;
- l'énergie consommée par les groupes électrogènes en tant que moyens de secours.

Les facteurs PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 28 juillet 2005 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.

## 10.3.2 Indicateurs environnementaux des sites 2005 ♦

Sites	Consommation d'eau en milliers de m <sup>3</sup>	Rejets liquides			
		Station	MES en kg/jour	MO en kg/jour	Métox en kg/jour
<b>Sites de fabrication</b>					
ACI Curitiba	2,7	U	nc	nc	nc
ACI Le Mans	1 640,8	P	127,28	91,94	2,08
ACI Pitesti <sup>(1)</sup>	46,2	PB	nc	nc	nc
ACI Villeurbanne	99,0	U	nc	nc	nc
Batilly (SOVAB)	290,9	PU	4,87	20,10	2,05
Bursa <sup>(2)</sup>	389,6	PBU	67,50	42,50	4,08
Busan (RSM)	583,1	PBU	6,84	18,96	0,54
Cacia	113,7	PB	3,46	7,20	0,04
Choisy-le-Roi	37,2	PU	13,70	40,03	nc
Cléon	1 848,0	PU	104,20	818,67	0,46
Complexe Ayrton Senna	291,7	PU	35,23	255,75	4,56
Dieppe	14,5	U	nc	nc	nc
Douai <sup>(3)</sup>	1 022,0	PB	47,00	86,00	4,69
Douvrin (FM) <sup>(4)</sup>	281,1	PU	14,48	90,10	0,03
Flins <sup>(5)</sup>	4 113,5	PB	139,32	122,84	8,89
Fonderie Aluminium – Cordoba	17,7	U	nc	nc	nc
Gennevilliers (ETG)	13,2	PU	nc	nc	nc
Los Andes	27,4	U	nc	nc	nc
Maubeuge (MCA)	400,6	PB	8,24	9,47	2,69
Medellin (Sofasa)	179,4	PU	9,16	58,36	1,15
Moscou (AVTOFRAMOS)	93,3	U	3,13	44,47	0,25
Novo Mesto <sup>(6)</sup>	257,8	PU	129,60	217,13	1,56
Palencia <sup>(7)</sup>	728,3	PB	10,69	55,41	2,85
Pitesti (Dacia) <sup>(8)</sup>	2 550,1	PB	354,98	426,62	10,41
Ruitz (STA)	45,4	U	5,41	17,49	0,08
Sandouville <sup>(9)</sup>	487,9	PB	14,34	28,86	2,68
Santa Isabel Cordoba	261,0	PB	nc	13,47	0,05
Séville	109,3	PU	8,64	82,02	0,16
SNR Curitiba	8,2	U	nc	nc	nc
SNR France	166,7	PU	10,02	82,91	0,03
Tandil	78,0	U	nc	nc	nc
Valladolid Carrosserie	186,7	PU	6,95	28,13	1,01
Valladolid Montage	564,0	PU	20,30	110,43	3,67
Valladolid Moteur <sup>(10)</sup>	247,2	PU	nc	nc	nc
Vilvoorde (RIB)	8,1	U	0,04	0,15	0,03
<b>TOTAL SITES FABRICATION</b>	<b>17 204,4</b>		<b>1 145,4</b>	<b>2 769,0</b>	<b>54,0</b>

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques).

nm : non mesuré.

Codes Station (moyens de traitement) :

P : physicochimique.

B : biologique.

U : urbaine.

MES : matière en suspension.

MO : matière oxydable.

DCO : demande chimique en oxygène.

DBO5 : demande biologique en oxygène à 5 jours.

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1).

GES : gaz à effet de serre.

COV : composé organique volatil.

DIB : déchet industriel banal.

DID : déchet industriel dangereux.

Rejets atmosphériques				Déchets			Consommation d'énergie en MWh PCI
COV en tonnes	GES en teqCO <sub>2</sub>	SO <sub>2</sub> en tonnes	NO <sub>x</sub> en tonnes	DIB en tonnes	DID en tonnes	Inerte en tonnes	
nc	0,0	0,0	0,0	330,0	34,9	0,0	1 269,0
nc	41 390,2	184,2	76,2	49 429,2	2 919,9	11 429,0	346 476,6
nc	1 102,0	0,0	1,1	7 602,2	96,4	0,0	16 281,8
nc	2 327,4	0,0	2,4	5 590,8	525,9	0,0	34 403,5
794,1	35 140,4	0,3	33,3	2 386,0	2 754,8	0,0	238 298,1
1 276,8	25 701,6	0,3	21,2	46 695,2	1 781,4	0,0	178 210,2
784,8	26 044,9	0,2	24,3	20 128,6	1 728,6	4 635,9	205 356,0
nc	1 302,0	0,0	1,1	5 275,8	1 275,6	0,0	51 204,5
nc	2 403,1	0,0	2,2	5 875,7	314,5	498,0	16 208,6
nc	28 219,5	18,7	29,5	31 623,8	8 172,5	0,0	420 819,8
351,9	16 967,6	0,1	15,4	13 080,3	1 711,5	3,2	161 714,7
127,1	5 875,2	0,6	5,0	667,0	598,4	80,0	35 509,8
1 298,9	79 798,9	0,6	69,8	118 935,1	4 935,6	0,0	524 418,9
nc	3 551,8	0,0	2,3	10 548,6	1 689,4	266,9	63 485,0
1 196,4	58 089,7	40,7	54,0	81 644,4	3 395,0	0,0	611 147,5
nc	3 353,0	0,0	3,5	65,7	6 475,1	243,3	21 426,4
nc	2 015,6	0,0	2,1	971,0	40,0	0,0	12 096,8
nc	1 362,1	0,0	0,9	1 956,2	449,9	0,0	11 464,4
1 015,2	43 486,6	0,3	40,0	56 135,6	2 471,9	9 455,0	296 149,2
nm	4 406,6	0,0	3,3	17 547,1	309,0	41,0	35 954,4
nc	5 227,5	0,0	5,4	11 077,4	207,7	0,0	71 701,3
774,8	25 239,8	3,2	22,8	24 259,8	937,5	0,0	171 541,8
878,3	51 982,0	41,3	50,0	37 120,8	2 064,9	0,0	294 777,3
1 420,8	91 822,8	43,6	106,3	98 400,2	2 567,9	100 690,6	579 216,2
nc	5 034,1	0,0	4,9	4 360,7	911,2	513,3	63 611,5
1 038,9	46 828,8	0,4	41,5	30 994,1	3 493,2	14 973,3	326 732,2
261,3	9 507,5	0,1	9,1	4 886,0	397,0	0,0	73 693,4
nc	5 199,7	0,0	5,4	7 486,7	2 301,1	0,0	96 188,7
nc	0,0	0,0	0,0	1 173,0	274,0	0,0	4 352,0
nc	8 432,9	6,4	10,0	18 764,3	9 419,5	79,2	169 457,2
nc	3 878,3	0,0	4,0	10 020,7	67,8	2 249,0	48 372,2
nc	15 335,1	0,1	15,9	85 376,9	1 023,3	0,0	127 384,1
1 146,1	37 243,3	7,4	39,1	5 516,4	1 335,6	0,0	251 596,8
nc	10 409,7	0,1	10,2	23 937,6	5 114,7	0,0	165 655,6
nc	1 175,4	1,0	1,4	642,9	26,2	0,0	10 808,6
<b>12 365,6</b>	<b>699 855,2</b>	<b>350,1</b>	<b>713,6</b>	<b>840 505,9</b>	<b>71 821,8</b>	<b>145 157,5</b>	<b>5 736 983,9</b>

(1) Les rejets liquides de l'usine ACI Pitesti sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Pitesti (Dacia), ainsi qu'une partie des déchets.

(2) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(3) La consommation d'eau de l'usine de Douai inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(4) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2005, elle est de 19 %.

(5) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).

(6) La consommation d'eau du site de Novo Mesto inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(7) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(8) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur dont ACI Pitesti ainsi que ceux de Dacia Logistique. La quantité de déchets inclut, pour une partie, les déchets générés par l'usine ACI Pitesti.

(9) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(10) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

## Informations complémentaires

Annexes sur l'environnement

Sites	Consommation d'eau en milliers de m <sup>3</sup>	Rejets liquides			
		Station	MES en kg/jour	MO en kg/jour	Métox en kg/jour
<b>Sites d'ingénierie, logistique et tertiaire</b>					
Aubevoye	30,0	U	nc	nc	nc
Boulogne-Billancourt Siège Renault	92,7	U	nc	nc	nc
Cergy-Pontoise	9,0	U	nc	nc	nc
Dacia Logistique	1,6	PB	nc	nc	nc
Giheung (RSM)	32,6	B	0,0	0,2	0,0
Grand-Couronne	6,5	U	nc	nc	nc
Heudebouville (Somac)	1,0	U	nc	nc	nc
Lardy	425,8	U	65,7	98,3	0,8
Rueil	56,6	U	nc	nc	nc
Saint-André-de-l'Eure	9,1	B	nc	nc	nc
Technocentre	213,2	U	nc	nc	nc
Villiers-Saint-Frédéric	12,8	U	nc	nc	nc
<b>TOTAL SITES INGÉNIERIES, LOGISTIQUES ET TERTIAIRES</b>	<b>890,8</b>		<b>65,7</b>	<b>98,5</b>	<b>0,8</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>18 095,2</b>		<b>1 211,1</b>	<b>2 867,5</b>	<b>54,8</b>
<b>Sites hors du périmètre d'attestation, à titre indicatif :</b>					
Dacia Station de production d'eau potable	727,3		2 932,5	3,6	0,5

(1) Les rejets liquides de l'usine ACI Pitesti sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Pitesti (Dacia), ainsi qu'une partie des déchets.

(2) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(3) La consommation d'eau de l'usine de Douai inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(4) Le site de Douvrin (Française de Mécanique) est une filiale commune Renault/PSA. La part des impacts attribuée à Renault est calculée en fonction de la répartition de l'activité industrielle du site entre Renault et Peugeot. En 2005, elle est de 19 %.

(5) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).

(6) La consommation d'eau du site de Novo Mesto inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(7) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(8) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur dont ACI Pitesti ainsi que ceux de Dacia Logistique. La quantité de déchets inclut, pour une partie, les déchets générés par l'usine ACI Pitesti.

(9) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(10) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques).

nm : non mesuré.

Codes Station (moyens de traitement) :

P : physicochimique.

B : biologique.

U : urbaine.

MES : matière en suspension.

MO : matière oxydable.

DCO : demande chimique en oxygène.

DBO5 : demande biologique en oxygène à 5 jours.

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1).

GES : gaz à effet de serre.

COV : composé organique volatil.

DIB : déchet industriel banal.

DID : déchet industriel dangereux.

Rejets atmosphériques				Déchets			Consommation d'énergie en MWh PCI
COV en tonnes	GES en teqCO <sub>2</sub>	SO <sub>2</sub> en tonnes	NO <sub>x</sub> en tonnes	DIB en tonnes	DID en tonnes	Inerte en tonnes	
nc	5 872,8	0,0	1,8	2 406,1	144,4	64,4	20 066,1
nc	1 974,0	0,3	2,1	1 173,0	46,1	0,0	73 970,4
nc	268,5	0,0	0,3	3 951,5	6,5	0,0	21 040,8
nc	841,2	0,0	0,7	520,5	0,0	0,0	5 826,3
nc	4 240,3	0,0	3,0	588,4	1 029,6	77,9	35 826,0
nc	2 651,2	16,1	5,7	2 483,7	19,0	0,0	14 126,9
nc	130,8	0,0	0,1	51,9	0,0	0,0	1 124,2
nc	18 208,5	0,1	7,8	1 009,2	572,3	67,9	102 337,6
nc	3 454,2	0,1	3,6	921,8	84,2	0,0	34 380,2
nc	1 470,3	1,5	1,7	682,6	7,7	0,0	7 827,0
nc	12 993,5	0,2	10,5	3 174,7	407,6	87,0	146 104,8
nc	1 172,9	0,0	1,1	412,0	86,3	0,0	16 763,7
<b>0,0</b>	<b>53 278,2</b>	<b>18,4</b>	<b>38,5</b>	<b>17 375,4</b>	<b>2 403,6</b>	<b>297,2</b>	<b>479 394,0</b>
<b>12 365,6</b>	<b>753 133,4</b>	<b>368,5</b>	<b>752,2</b>	<b>857 881,2</b>	<b>74 225,5</b>	<b>145 454,7</b>	<b>6 216 378,0</b>
nc	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3 583,0

### 10.3.3 Indicateurs environnementaux des produits ♦

#### RÉSULTATS DES VERSIONS LES PLUS REPRÉSENTATIVES, ESSENCE ET DIESEL, DES VENTES 2005 DE LA GAMME DES VOITURES PARTICULIÈRES

Modèle	E : essence		Cylindrée	Puissance en kW	Transmission	Norme de dépollution <sup>(1)</sup>	Consommation en cycle NEDC * en l/100 km	Émission CO <sub>2</sub>	Bruit extérieur dB (A)
	D : diesel	Moteur							
Twingo	E	1.2 8v	1 149	43	BVM 5	Euro3	5,8	138	72,3
	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro4	5,9	139	73,2
Clio	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro4	4,4	117	71,6
	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro4	6,0	145	71,0
Modus	D	1.5 dCi	1 461	60	BVM 5	Euro3	4,6	122	70,6
	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro3	7,0	165	70,5
Kangoo VP	D	1.5 dCi	1 461	60	BVM 5	Euro3	5,3	139	69,7
	E	1.6 16v	1 598	83	BVM 5	Euro4	6,9	164	71,0
Mégane II	D	1.9 dCi	1 870	88	BVM 5	Euro3	5,4	141	71,3
	E	1.6 16v	1 598	83	BVM 5	Euro4	7,2	173	71,0
Scénic II	D	1.9 dCi	1 870	88	BVM 6	Euro3	5,8	154	71,8
	E	2.0 T	1 998	99	BVM 5	Euro4	7,9	187	70,3
Laguna II	D	1.9 dCi	1 870	88	BVM 6	Euro3	5,5	150	71,2
	E	2.0 T	1 998	125	BVM 6	Euro4	9,7	232	70,7
Espace IV	D	2.2 dCi	2 188	110	BVM 6	Euro3	7,7	206	70,9
	E	3.5 V6	3 498	177	BVA 5	Euro4	11,5	275	71,0
Vel Satis	D	2.2 dCi	2 188	110	BVM 6	Euro3	7,2	192	71,3

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006, Renault commercialise des véhicules répondant à la norme d'émissions européenne Euro4.

\* NEDC : cycle de conduite normalisé pour la mesure des émissions et de la consommation des véhicules commercialisés en Europe.

## 10.3.4 Attestation des Commissaires aux comptes ♦

### Rapport des Commissaires aux comptes sur les données environnementales 2005 des sites du groupe Renault

Mesdames, Messieurs,

À la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Renault, nous avons procédé à des travaux visant à nous permettre d'exprimer une assurance raisonnable sur les données environnementales des sites du groupe Renault relatives à l'exercice 2005, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2005 » présenté au chapitre 10.3.2. (« les Données »).

L'opinion formulée ci-après porte sur ces seules données et ne porte donc ni sur les données relatives aux sites pris individuellement ni sur les autres informations relatives à l'environnement présentées dans le rapport annuel.

Ces données ont été préparées sous la responsabilité de la Direction de Renault, conformément au Guide du tableau de bord environnement 2005 de Renault (« le Référentiel »), consultable auprès du service « Protection de l'environnement et prévention des risques industriels » et dont un résumé est présenté sous le titre « Commentaires méthodologiques sur le tableau indicateurs environnementaux des sites 2005 » au chapitre 10.3.1. Il nous appartient, sur la base de nos travaux, d'exprimer une opinion sur ces données.

#### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes, permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les données ne présentent pas d'anomalies significatives :

- entretiens avec les personnes-clés concernées par l'application du Référentiel ;
- évaluation, par sondage, de l'application du Référentiel sur un échantillon représentatif de sites faisant l'objet d'un plan de revue pluriannuel et dont la contribution pour 2005 représente les pourcentages suivants par rapport aux chiffres publiés par Renault :

• Consommation d'eau	56 %
• Rejets aqueux : MES	72 %
• Rejets aqueux : MO	40 %
• Rejets aqueux : METOX	71 %
• Déchets inertes	63 %
• Déchets industriels banals	57 %
• Déchets industriels dangereux	43 %
• Consommation d'énergie	48 %
• Émissions COV	57 %
• Émissions GES	47 %
• Émissions SO <sub>2</sub>	76 %
• Émissions NO <sub>x</sub>	56 %

- réalisation, sur le même échantillon, de test de détail sur les données consistant à faire des rapprochements avec des pièces justificatives et à vérifier l'application des formules de calcul telles que prévues par le Référentiel ;
- mise en œuvre des procédures analytiques et des tests de cohérence et vérification de la centralisation et de la totalisation des données au niveau Groupe.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de ces travaux, aux experts en environnement de nos cabinets, sous la responsabilité de MM. Éric Duvaud pour Ernst & Young Audit et Frédéric Moulin pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des travaux réalisés depuis sept ans sur les sites significatifs du Groupe et des actions menées par Renault pour améliorer la compréhension et l'application du Référentiel par les sites, nous estimons que nos contrôles sur les données fournissent une base raisonnable à la conclusion exprimée ci-dessous.

#### Opinion

À notre avis, les données ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel élaboré par Renault.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2006

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



P. CHASTAING-DOBLIN



A. RAIMI

ERNST & YOUNG AUDIT



J.F. BÉLORGEY



D. MARY-DAUPHIN

## 10.4 Responsable du Document de référence

Personne qui assume la responsabilité du Document de référence et du complément d'information : M. Carlos Ghosn, Président de la Direction Générale.

### ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité ; elles comprennent toutes les informations nécessaires aux investisseurs pour fonder leur jugement sur le patrimoine, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de Renault ; elles ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes, Deloitte & Associés et Ernst & Young Audit, une lettre de fin de travaux dans laquelle ils indiquent avoir procédé, conformément à la pratique et aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble de ce même Document de référence.

Fait à Paris, le 13 mars 2006

Le Président de la Direction Générale

Carlos Ghosn

## 10.5 Table de concordance

### Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

<b>1 – Personnes responsables</b>	p. 257
<b>2 – Contrôleurs légaux des comptes</b>	p. 126
<b>3 – Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	p. 244
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
<b>4 – Facteurs de risque</b>	p. 18
<b>5 – Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	p. 5
5.2 Investissements	p. 53
<b>6 – Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	p. 6
6.2 Principaux marchés	p. 40-49
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle	n.a.
6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	p. 40
<b>7 – Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	p. 6
7.2 Liste des filiales importantes	p. 14
<b>8 – Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	p. 9
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	p. 80
<b>9 – Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	p. 50
9.2 Résultat d'exploitation	p. 50
<b>10 – Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	p. 168
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	p. 170
10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	p. 141 ; 203
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
10.5 Sources de financement attendues	p. 141
<b>11 – Recherche et Développement, brevets et licences</b>	p. 84
<b>12 – Information sur les tendances</b>	n.a.

<b>13 – Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	p. 109
<b>14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	p.114-123 ; 124 et 125
14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	p. 118
<b>15 – Rémunérations et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	p.127 ; 211
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	p. 128 ; 181 ; 200
<b>16 – Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	p. 118
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	p. 118
16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	p. 121
16.4 Gouvernement d'entreprise	p. 113-131
<b>17 - Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés	p. 55
17.2 Participations et stock-options	p. 67 ; 129
17.3 Accord prévoyant une participation 3des salariés au capital de l'émetteur	n.a.
<b>18 – Principaux actionnaires</b>	
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	p.158
18.2 Existence de droits de vote différents	p.158
18.3 Contrôle de l'émetteur	p.158
18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	n.a.
<b>19 – Opérations avec des apparentés</b>	p. 12-14 ; 191-196
<b>20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>	
20.1 Informations financières historiques	p. 4
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	p. 216
20.3 États financiers	p. 165
20.4 Vérification des informations historiques annuelles	p. 165
20.5 Date des dernières informations financières	p. 167
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	n.a.
20.7 Politique de distribution des dividendes	p. 105 ; 161
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	p. 144
20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	n.a.
<b>21 – Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	p. 155
21.2 Acte constitutif et statuts	p. 154
<b>22 – Contrats importants</b>	n.a.
<b>23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	n.a.
<b>24 – Documents accessibles au public</b>	p. 162
<b>25 – Informations sur les participations</b>	p. 6-14 ; 213

## 10.6 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : tableau de correspondance

INDICATEURS DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)		Principes du Pacte Mondial <sup>(1)</sup>	PAGES <sup>(2)</sup>
<b>VISION ET STRATÉGIE</b>			
1.1	Vision de la stratégie de l'entreprise sur sa contribution au développement durable	8	103-107
<b>PROFIL</b>			
2.1	Nom de l'organisation		154
2.2	Principaux produits et services		6-9 ; 11-12
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation		6 ; 22-24 ; 124-125 ; 146-147
2.4	Principales divisions et filiales		14-17
2.5	Pays dans lesquels l'organisation est implantée		9 ; 34
2.6	Structure du capital et forme juridique		154 ; 158
2.7	Nature des marchés où elle opère		40-45
2.8	Nature et taille de l'organisation		35-37 ; 50 ; 155
2.9	Liste et caractéristiques des parties prenantes		4 ; 88-89
2.11	Période considérée dans les informations fournies		154
2.20	Règles et méthodes de vérification interne des données		145
2.21	Règles et méthodes en vigueur concernant la vérification complète du rapport par un prestataire indépendant		126
<b>GOVERNANCE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT</b>			
3.1	Gouvernance de l'organisation		22-24 ; 113-132
3.2	Proportion d'administrateurs indépendants non salariés au sein du Conseil d'administration		114-117 ; 120
3.4	Processus d'identification et de gestion des opportunités et risques environnementaux et sociaux		18 ; 80-81 ; 81-82 ; 137
3.5	Liens entre la rémunération des cadres et la réalisation des objectifs financiers et non financiers de l'organisation		127
3.7	Mission et valeurs défendues, codes et déclarations, degré d'application		87-88 ; 120-121
3.8	Mécanismes permettant aux actionnaires de fournir des recommandations à la direction du Groupe		162-163
3.9	Principes d'identification et sélection des principales parties prenantes		88-89
3.10	Démarches et fréquence de consultation des parties prenantes		79 ; 83
3.13	Stratégie de gestion des risques fondée sur l'application de la démarche de précaution	7	137
3.14	Adhésion à des principes externes et des chartes d'origine extérieure		87-88
3.15	Principales organisations et associations dont est membre le Groupe		89 ; 93
3.16	Systèmes de management des impacts en amont et en aval		75-77 ; 89
3.17	Gestion des impacts indirects des activités		69 ; 85 ; 86 ; 91
3.19	Programme et procédures concernant la performance économique, environnementale et sociale		75-77 ; 78 ; 80 ; 82 ; 97-99
3.20	Certification des systèmes de management dans le domaine économique, environnemental et social		76 ; 81 ; 82 ; 88 ; 256
<b>PERFORMANCES ÉCONOMIQUES</b>			
EC1	Chiffre d'affaires net		4 ; 35 ; 50
EC2	Répartition géographique des marchés		11 ; 32-34 ; 40-45
EC5	Montant total des salaires et prestations versés		123 ; 127
EC6	Montant des intérêts et dividendes		161
EC7	Augmentation/réduction des bénéfices non distribués en fin de période		32 ; 237
EC8	Montant total des impôts de tout type par pays		52
EC10	Dons aux collectivités, à la société civile et à d'autres groupes, en espèce ou en nature, avec répartition par type de bénéficiaires		95
<b>PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES</b>			
EN2	Part de matières premières issues de déchets (recyclés ou non) externes à l'organisation		73 ; 74
EN3	Consommation directe d'énergie, répartie par source primaire		70
EN5	Consommation totale d'eau		74 ; 252-255
EN7	Impacts des activités et/ou produits de l'organisation sur la biodiversité		77
EN8	Emissions de gaz à effet de serre	8	70 ; 71 ; 252-255
EN10	Emission de NOx, SOx et autres polluants significatifs		72 ; 252-255
EN11	Quantités totales de déchets par type et destination		73 ; 252-255
EN12	Rejets significatifs dans l'eau, par type		75 ; 252-255
EN14	Impacts environnementaux significatifs des principaux produits et services		70 ; 71 ; 72 ; 255
EN15	% de la masse des produits vendus récupérable et récupérée en fin de vie		74
EN17	Initiatives pour exploiter des sources d'énergie renouvelable et améliorer le rendement énergétique	9	70-71
EN18	Empreinte de consommation énergétique des principaux produits		71
EN22	Volume total d'eau recyclée et réutilisée		250

INDICATEURS DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)		Principes du Pacte Mondial <sup>(1)</sup>	PAGES ♦ <sup>(2)</sup>
EN33	Performances environnementales des fournisseurs		80 ; 89
EN34	Impacts environnementaux des activités logistiques		70
<b>PERFORMANCES SOCIALES</b>			
LA1	Répartition des effectifs par statut, pays, type d'emploi et de contrat		11 ; 55-56
LA2	Création nette d'emplois et taux moyen de renouvellement du personnel		57
LA4	Politiques et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel concernant les modifications d'activité de l'organisation	3	68
LA7	Accidents du travail classiques, jours de travail perdus, taux d'absentéisme et nombre d'accidents mortels		64
LA8	Description des politiques et programmes en matière de VIH/SIDA		66
LA9	Nombre moyen d'heures de formation par employé et par an, par catégorie		61 ; 62
LA10	Politiques et programmes en matière d'égalité des chances		56-57 ; 94
LA11	Composition des comités de direction avec répartition hommes/femmes et autres indicateurs pertinents en matière de diversité	6	23 ; 124-125
LA12	Prestations accordées aux salariés en sus des obligations légales		65-66 ; 67-68
LA13	Représentation officielle des salariés au Conseil d'administration		114
LA14	Preuve du respect substantiel des Principes directeurs de l'OIT sur le management de la sécurité		64-66 ; 89
LA16	Programmes destinés à assurer l'employabilité continue du personnel et à gérer les fins de carrière		57-58 ; 61-62
LA17	Politique et programmes spécifiques de management des compétences ou de formation continue		29 ; 58 ; 61-62 ; 63-64
<b>PERFORMANCES SOCIÉTALES</b>			
HR1	Politiques, lignes directrices et procédures destinées à gérer les aspects des activités du Groupe relatifs aux droits de l'homme	1	65-66
HR2	Prise en compte des droits de l'homme dans les décisions d'investissement et les achats y compris la sélection des fournisseurs	1 & 2	89
HR3	Politiques et procédures de contrôle du respect des droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement		56-57
HR4	Politiques et procédures de lutte contre toutes les formes de discrimination dans les activités	1 & 6	58
HR6	Politique et procédures en matière de lutte contre le travail des enfants	5	56-57
HR7	Politique et procédures en matière de lutte contre le travail forcé	4	56-57
HR12	Description de la politique et des procédures visant à prendre en compte les besoins des populations autochtones		94-95
SO1	Politique de management des impacts des activités sur les communautés locales		89-94
SO2	Politique et procédures en matière de lutte contre la corruption	10	87
SO4	Distinctions reçues en reconnaissance de la performance sociale, éthique et environnementale		77 ; 78 ; 82 ; 92
PR1	Politique et procédures en matière de protection de la santé et de la sécurité des consommateurs utilisant les produits et services du Groupe		85 ; 86 ; 92-93
PR2	Politique et procédures en matière d'information sur les produits		88
PR8	Politique et procédure pour l'amélioration de la satisfaction des clients		88

(1) Principes du Pacte Mondial des Nations Unies :

#### DROITS DE L'HOMME

- 1 Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;
- 2 à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

#### NORMES DE TRAVAIL

- 3 Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- 4 l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire ;
- 5 l'abolition effective du travail des enfants ;
- 6 l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

#### ENVIRONNEMENT

- 7 Les entreprises sont invitées à pratiquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement ;
- 8 à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- 9 à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

#### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

- 10 Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

(2) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative (GRI) sont identifiés dans le texte par le signe ♦







Conception, réalisation :

 **Labrador**

8 rue Lantiez - 75017 Paris - France

RENAULT  
13-15, quai Le Gallo  
92513 BOULOGNE-BILLANCOURT Cedex  
France  
Tél. : 33 (0)1 76 84 04 04  
[www.renault.com](http://www.renault.com)

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES



**RENAULT**