



DOCUMENT
DE RÉFÉRENCE
2006



RENAULT

Document de référence 2006 ♦

Incluant le Rapport de gestion approuvé par le Conseil d'administration du 28 février 2007

	Responsable du Document	3			
1	Renault et le Groupe	5	5	Renault et ses actionnaires	145
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe	6		5.1 Renseignements à caractère général	146
	1.2 Les facteurs de risques	20		5.2 Renseignements concernant le capital	147
	1.3 L'alliance Renault-Nissan	21		5.3 Marché des titres de Renault	150
				5.4 Politique d'information	154
2	Le Rapport de gestion	39	6	Assemblée générale mixte du 2 mai 2007 : présentation des résolutions	157
	2.1 Le Rapport d'activité	40			
	2.2 La Recherche et Développement	56			
	2.3 Gestion des risques	59			
3	Le développement durable	73	7	Les comptes consolidés	163
	3.1 Performances sociales	74		7.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	164
	3.2 Performances environnementales	86		7.2 Comptes consolidés	165
	3.3 Actions sociétales	100			
	3.4 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux	110	8	Informations complémentaires	215
4	Gouvernement d'entreprise	117		8.1 Informations historiques sur les exercices 2004 et 2005	216
	4.1 Le Conseil d'administration	118		8.2 Règles internes de gouvernance	217
	4.2 Les organes de direction au 1 ^{er} janvier 2007	127		8.3 Annexes sur l'environnement	223
	4.3 Le contrôle des comptes	129		8.4 Tables de concordance	229
	4.4 Intérêt des dirigeants	130			
	4.5 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce	135			
	4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président	143			





Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2007, sous le n° de dépôt D07-170, conformément à l'article 212-13 du Règlement Général de l'Autorité des marchés financiers. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

Ce Document de référence est en ligne sur le site Internet de Renault www.renault.com et sur le site Internet de l'AMF www.amf-france.org

Responsable du Document

*Personne qui assume la responsabilité du Document de référence et du complément d'information :
M. Carlos Ghosn, Président de la Direction Générale.*

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 2007



Le Président de la Direction Générale

Carlos Ghosn



1

Renault et le Groupe

1.1 Présentation de Renault et du Groupe	6
1.1.1 Chiffres clés	6
1.1.2 Historique et faits marquants	7
1.1.3 Principales activités du Groupe	8
1.1.4 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	16
1.2 Les facteurs de risques	20
1.3 L'alliance Renault-Nissan	21
1.3.1 Les objectifs de l'Alliance	21
1.3.2 Mode de fonctionnement de l'Alliance	23
1.3.3 Évolution des projets de l'Alliance	26
1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2006	31
1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance	34





1.1 Présentation de Renault et du Groupe

1.1.1 Chiffres clés ♦

Principaux chiffres consolidés sur cinq ans – Données publiées ⁽¹⁾

(En millions d'euros)	2006	2005	2004	2003	2002
Chiffre d'affaires	41 528	41 338	40 292	37 525	36 336
Marge opérationnelle	1 063	1 323	2 115	1 402	1 483
Part dans le résultat de Nissan Motor	1 789 ⁽²⁾	1 825 ⁽²⁾	1 689	1 705	1 335
Résultat net – part du Groupe	2 869	3 367	2 836	2 480	1 956
Résultat net par action (en euros)	11,17	13,19	11,16	9,32	7,53
Capital	1 086	1 086	1 086	1 086	1 086
Capitaux propres	21 201	19 661	15 864	13 591	11 828
Total de bilan	68 766	68 411	61 775	58 291	53 228
Dividende (en euros)	3,1 ⁽³⁾	2,4	1,8	1,4	1,15
Capacité d'autofinancement	4 313	4 470	5 032	3 560	3 578
Endettement financier net de l'automobile	2 414	2 252	1 567	1 748	2 495
Effectif total au 31/12	128 893 *	126 584 *	124 277 *	125 128 *	127 864

* Hors CASA (Cessation d'Activité des Salarisés Âgés).

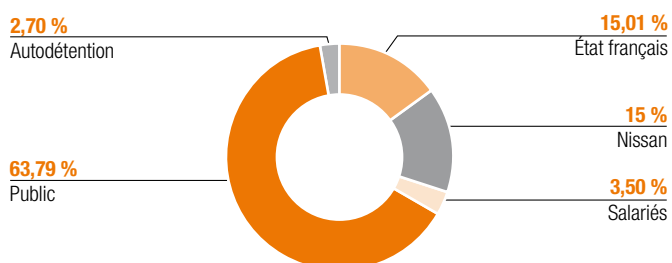
(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Seules les données 2004 ont été retraitées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

(2) Hors produits non récurrents de 82 millions d'euros en 2006 versus 450 millions d'euros en 2005.

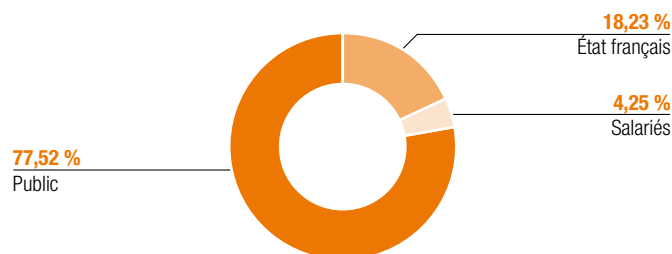
(3) Dividende proposé à l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007.

Actionnariat de Renault au 31 décembre 2006

RÉPARTITION DU CAPITAL – EN % DES ACTIONS



RÉPARTITION DU CAPITAL – EN % DES DROITS DE VOTE



Pour plus de détails, se reporter au chapitre 5, paragraphe 5.2.6.



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.

Les années 1980

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

Les années 1990

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

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

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

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

2000

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

2001

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

2002

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

2003

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

2004

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

2005

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

2006

Carlos Ghosn annonce le 9 février le plan Renault Contrat 2009 qui s'articule autour de trois engagements majeurs : la qualité, la rentabilité et la croissance, afin de positionner Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Pour la deuxième année consécutive, Renault F1 Team, avec la nouvelle R26, est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes. À l'occasion du Mondial de l'Automobile (Paris), ont été dévoilés le show-car Twingo Concept, précurseur de la prochaine Twingo, et le Koleos Concept, premier futur *cross-over* de la gamme. En Inde, un *Memorandum of Understanding* a été signé avec Mahindra & Mahindra, pour une nouvelle implantation industrielle d'une capacité de production de 500 000 véhicules. En décembre 2006, Renault commercialise deux de ses Véhicules utilitaires, Trafic et Master, équipés de motorisations diesel compatibles au biodiesel B30.



1.1.3 Principales activités du Groupe

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

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

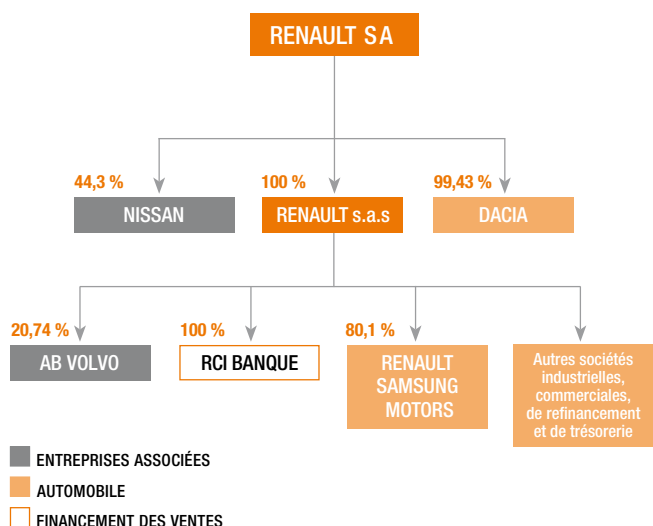
Par ailleurs, deux participations viennent compléter ces deux branches d'activités :

- 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 ♦

ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31/12/06



1.1.3.1 L'Automobile

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

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

LES GAMMES DU GROUPE RENAULT ♦

Marque Renault

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 ⁽¹⁾.

Commercialisée en 1993, Twingo était le premier petit monospace du marché. En 2006, dans sa quatorzième année d'existence, Twingo se place encore au onzième rang sur son segment en Europe, avec une part de marché de 4,89 %. Twingo occupe le quatrième rang sur son segment en France. Une dernière version Collector a été commercialisée en 2006 pour saluer ce modèle mythique. Le lancement de Twingo II aura lieu au premier semestre 2007.

Twingo est produite sur le site de Flins (France) et en Amérique latine (Colombie).

Quinze ans après ses débuts, la saga Clio est entrée dans une nouvelle phase avec le lancement de Clio III en septembre 2005. Clio III est le huitième véhicule Renault à avoir obtenu 5 étoiles aux *crash-tests* de l'organisme indépendant Euro NCAP. La première année pleine de commercialisation de Clio III s'est révélée un immense succès. Clio est la voiture la plus vendue sur le marché européen des petits véhicules avec 491 898 exemplaires, soit une hausse de 26,5 % par rapport à 2005 et une part de marché de 9,8 % sur son segment. Élue voiture de l'année 2006, Clio III est considérée comme la référence sur son segment en termes de qualité, de design et de plaisir de conduite. Clio III est notamment à un niveau de qualité jamais atteint au lancement d'un modèle et dépasse les objectifs pourtant ambitieux que Renault s'était fixé. En mai 2006, Nouvelle Clio Renault Sport a été commercialisée équipée du moteur 2.0 16v atmosphérique évolué.

Clio III est fabriquée à Flins et à Dieppe (France) pour la version Sport. Depuis 2006, Clio III est également industrialisée sur le site de Bursa (Turquie) et de Valladolid (Espagne).

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.

Hors Europe, Clio II est également assemblée dans l'usine de Bursa (Turquie) – Thalia, version tricorps –, au Mercosur dans les usines de Cordoba (Argentine) – version bicorps –, de Curitiba (Brésil), d'Envigado (Colombie) – Clio Symbol, version tricorps – et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes.

(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).



Depuis septembre 2004, Renault complète son offre **sur le segment B** avec Modus, un petit monocoque qui concilie habitabilité et encombrement réduit. Des prestations qui le positionnent 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 2006, Modus détient 11,4 % du segment des minispaces en Europe. Depuis son lancement, 308 000 Modus ont été vendus sur un segment qui n'a pas été à la mesure des objectifs de vente. Début 2006, Renault a proposé une nouvelle gamme Modus moins chère et simplifiée en nombre de versions dans l'attente, en 2007, d'un renouvellement en profondeur du véhicule. Modus est fabriqué à l'usine de Valladolid (Espagne).

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. Kangoo s'est vu attribuer 4 étoiles Euro NCAP, devenant ainsi la référence en matière de sécurité sur ce segment. Il est le premier modèle, après Mégane, à intégrer la démarche de management de l'environnement sur le cycle de vie des véhicules. En 2006, il a bénéficié du lancement de deux nouvelles versions : Kangoo Pampa Génération 2006 et Kangoo 4x4 Génération 2006. Avec une pénétration de 13,6 %, Kangoo V.P. se classe au troisième rang sur **le segment des assimilés Véhicules particuliers**. Kangoo V.P. est produit à Maubeuge (France), à Cordoba (Argentine), dans l'usine Somaca (Maroc) et à Kuala Lumpur (Malaisie).

Sur le segment moyen inférieur C, le plus important du marché automobile européen en termes de volume, Renault a 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, ce programme comprend huit modèles ⁽²⁾ aux personnalités très affirmées, lancés en moins de 18 mois, entre l'automne 2002 et le printemps 2004. Mégane II a été élue en Europe « Voiture de l'année 2003 », s'est vu décerner la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP, et le titre de « 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 et a obtenu 5 étoiles Euro NCAP, devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché. Trois autres modèles de la gamme Mégane II (un coupé-cabriolet, un break (Estate) et une berline 4 portes) ont été progressivement lancés en Europe.

Toutes catégories confondues, Mégane II est le troisième véhicule le plus vendu en Europe, occupant 3,4 % du marché. Mégane II a bénéficié en janvier 2006 de la commercialisation de la phase 2 (Nouvelle Mégane) équipée de la nouvelle motorisation diesel de l'Alliance, le 2.0 dCi en version 150 ch. En septembre, Scénic bénéficie d'une phase 2 avec notamment l'introduction d'une nouvelle version, Grand Scénic 5 places. Ce dernier demeure le leader incontesté sur le marché des monospaces compacts.

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 par l'usine de Curitiba (berline 4 portes). Mégane I (Classic et berline) continue à être produite en 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 D des voitures moyennes supérieures, Laguna II, lancée en janvier 2001, est déclinée en deux modèles (berline et break). Les équipements et innovations proposés sur Laguna II la positionnent

sur le segment des voitures de gamme supérieure. 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 2005, Renault propose une nouvelle phase dotée d'un haut niveau de qualité et d'une grande richesse de technologies (GPS Carminat Navigation et Communication). 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 (- 3,3 % en 2006). Le modèle affiche un excellent niveau de qualité. Tous les efforts de Renault tendent vers la réussite de l'engagement qualité de Renault Contrat 2009 qui repose sur le positionnement de Laguna III (lancée en 2007) parmi les trois meilleurs de son segment en qualité de produit et de service.

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, en 2002, Renault a lancé Vel Satis en Europe. Ce véhicule a obtenu la note maximale de 5 étoiles Euro NCAP et le titre de « Voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Renault a commercialisé Nouvelle Vel Satis en avril 2005. En 2006, le modèle a bénéficié de deux nouvelles motorisations diesel : le 2.0 dCi, équipé d'un filtre à particules et décliné en 150 ch et 175 ch, ainsi que le V6 diesel 3.0 dCi 180 ch dont la puissance a été augmentée et qui est désormais associé à la boîte proactive 6 rapports.

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. Espace a bénéficié en mars 2006 du lancement d'une phase 2, dotée du nouveau moteur diesel de l'Alliance, décliné en deux puissances, 150 et 175 ch et équipé d'un filtre à particules. En 2006, Espace conforte sa première place **sur le segment des grands monospaces** en Europe avec une part de marché de 14,8 %. Plus de 42 000 Espace ont été vendus en 2006.

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

Dans le cadre du Renault Contrat 2009, Renault proposera cinq véhicules à l'horizon 2009 pour le développement du haut de gamme de la marque.

Véhicules utilitaires

La gamme de Véhicules utilitaires de Renault est, en Europe, l'une des plus jeunes et des plus complètes. Elle offre des véhicules allant de 1,6 t à 6,5 t, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Avec des ventes en hausse de 2,9 % en 2006, la marque Renault enregistre un record avec près de 318 700 véhicules vendus, ce qui lui permet de maintenir une part de marché de 14,1 % et de conserver sa première place dans les Régions France et Europe.

Sur le segment des fourgonnettes (poids inférieur à 2 t), Renault est présent avec Kangoo Express. Désormais fabriqué sur quatre continents (Europe, Asie, Amérique du Sud et en Afrique), Kangoo a maintenu son leadership en 2006. Neuf ans après le début de sa commercialisation, Kangoo Express reste leader sur les Régions France et Europe avec une pénétration du segment de 19,7 %.

Sur le segment des véhicules de société, Clio Société reste en tête du segment avec une pénétration de 14,3 % du segment.

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



Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 7 t), Renault a renouvelé sa gamme en 2006 avec Nouveau Trafic et Nouveau Master. Équipés des moteurs 2.0 dCi (90 et 115 ch) et 2.5 dCi (100 et 120 ch), ces deux véhicules sont désormais compatibles B30. Ils acceptent un taux de 30 % de biodiesel et ouvrent ainsi la voie à une réduction des émissions de CO₂ de 20 % « du puits à la roue ». Cette offre, la première du genre, s'inscrit dans l'engagement de Renault Contrat 2009 qui stipule que tous les moteurs diesel vendus en 2009 seront capables de fonctionner dans ces conditions. Renault prend en 2006 la deuxième place et atteint sur ce segment une part de marché record de 13,7 %. Renault figure parmi les leaders européens des camping-cars avec près de 9 000 ventes en 2006 (14 % des ventes de Master).

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.

Dacia a proposé jusqu'au premier trimestre 2005 Solenza, une berline familiale et polyvalente.

Depuis septembre 2004, Dacia commercialise **Logan**, développée sur la base de la plate-forme B de l'alliance Renault-Nissan, utilisée pour la Nissan Micra et le Renault Modus. Logan bénéficie de motorisations Renault essence 1,4 l et 1,6 l, couplées à une boîte de vitesses Renault de dernière génération. La gamme Logan a été élargie avec le lancement de la Logan MCV en fin d'année 2006 et sera encore étoffée au cours de l'année 2007 avec la commercialisation, à partir de février, de la version utilitaire dérivée de Logan MCV (Logan Van).

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.

La marque Dacia enregistre de bonnes performances en 2006, avec des ventes en hausse de près de 32 000 unités (+ 19,5 % par rapport à 2005).

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine de Pitesti (Roumanie), profondément modernisée et restructurée depuis 1999. Au-delà de l'usine roumaine, la fabrication de Logan ⁽³⁾ – badgée Dacia – a été étendue au second 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 avec succès en janvier 2005. Vendu à plus de 71 000 unités (+ 16,1 % par rapport à 2005), ce modèle permet à Renault Samsung d'asseoir sa deuxième position sur le *mid* segment ;
- autre modèle d'origine Nissan, la SM3, lancée en septembre 2002 pour étoffer l'offre de Renault Samsung Motors, a été restylée en août 2005. Depuis février 2006, RSM a commencé l'exportation de la SM3 (notamment en Russie) sous la marque Nissan dans le cadre

des accords de l'Alliance (plus de 39 000 véhicules exportés à fin décembre 2006) ;

- la SM7, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5 V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. Avec 17 400 exemplaires vendus sur l'année 2006, la SM7 enregistre une part de marché de 11,8 % du segment *Large and Luxury*.

Ces trois voitures sont produites dans l'usine sud-coréenne de Busan. Avec 121 855 voitures commercialisées en 2006, dont plus de 119 000 en Corée du Sud, RSM conserve sa troisième position sur son marché domestique.

En 2007, la gamme Renault Samsung comptera un quatrième modèle avec le lancement en fin d'année d'un *cross-over*, dérivé du Koleos Concept dévoilé lors du Mondial de Paris en septembre 2006. Ce modèle sera industrialisé localement dans l'usine de Busan. La moitié de la production de ce nouveau véhicule sera exportée vers l'Europe.

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. La gamme mécanique contient ainsi plus de 120 combinaisons moteur/boîte/véhicule dont plus de 70 moteurs diesel.

En 2006, le développement de la gamme mécanique a été marqué par l'extension du moteur 2.0 dCi et par un renouvellement de l'offre de moteurs essence.

En ce qui concerne les moteurs diesel :

Après la sortie de sa version 175 ch au printemps, le moteur 2.0 dCi, fleuron de la mécanique, a été associé dans sa version 150 ch à la nouvelle boîte de vitesse automatique à 6 rapports AJO sur Nouveau Scénic et en version 175 ch sur Espace.

En ce qui concerne les moteurs essence :

- trois nouveaux moteurs ont été lancés en 2006. Nouvelle Clio Renault Sport a été équipée du nouveau 2.0 16v atmosphérique qui développe une puissance de 200 ch à 7 250 tours/minute. Ce moteur est issu du 2.0 16v qui a fait la réputation de Clio RS ;
- Renault a présenté le premier moteur à essence dans le cadre de l'Alliance. Ce 2.0 16v 140 ch est appelé à devenir la référence sur le segment B ;
- autre nouveau moteur à essence, le TCE 100 ch équipera au premier trimestre 2007 Clio, Modus et Twingo GT. Il affiche la puissance d'un moteur 1.4 et le couple d'un moteur 1.6 avec la consommation d'une motorisation 1.2. Avec des émissions de CO₂ limitées à 140 g/km, il devrait établir une nouvelle référence en matière de consommation à ce niveau de puissance ;

Le filtre à particules avec injecteur intégré sur la ligne d'échappement est disponible sur Clio et Modus. Cette innovation qui a fait l'objet d'une trentaine de brevets permet de régénérer le filtre à particules dans toutes les conditions de circulation, y compris au ralenti ou à l'arrêt.

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



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 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 les véhicules Trafic.

En 2006, 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 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 ⁽¹⁾ , Kangoo Génération 2006
Batilly (France)	Master II ⁽²⁾ , Mascott II ⁽³⁾
Dieppe (France)	Clio III Renault Sport, Mégane II Renault Sport (berline, coupé)
Palencia (Espagne)	Mégane II
Valladolid (Espagne)	Clio III, Modus, moteurs
Novo Mesto (Slovénie)	Clio II
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, Kangoo Express
Curitiba (Brésil)	Scénic I, Clio II, Clio II tricorps, Mégane II (berline), Master II ⁽⁴⁾ , Logan (Renault), moteurs
Casablanca (Maroc)	Logan ⁽⁵⁾ , Kangoo, Kangoo Génération 2006
Avtoframos (Russie)	Logan (Renault)
Envigado (Colombie)	Twingo, Clio II (berline et tricorps), Mégane I tricorps, Logan (Renault)
Cléon (France)	Moteurs, boîtes de vitesses
Le Mans (France)	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs, pédaliers
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, trains arrières Twingo
Grand-Couronne (France)	Expédition de véhicules en pièces (CKD)
Séville (Espagne)	Boîtes de vitesses
Cacia (Portugal)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Los Andes (Chili)	Boîtes de vitesses, composants mécaniques
Téhéran (Iran)	Logan (Renault) ⁽⁶⁾

SITES NISSAN

Barcelone (Espagne)	Trafic II ⁽⁷⁾
Aguascalientes (Mexique)	Clio II ⁽⁸⁾
Cuernavaca (Mexique)	Scénic I

SITE GENERAL MOTORS EUROPE

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

MARQUE DACIA

Pitesti (Roumanie)	Gamme 1300, Logan, Logan fourgon, Logan break, moteurs et boîtes de vitesses
--------------------	--

MARQUE RENAULT SAMSUNG

Busan (Corée du Sud)	Moteurs, SM7, SM5, SM3
----------------------	------------------------

(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^{er} 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) Logan badgée Dacia.

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

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

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



LE RÉSEAU COMMERCIAL RENAULT EN EUROPE

L'organisation du réseau Renault en Europe

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

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ;
- des établissements appartenant à l'entité opérationnelle de distribution du groupe Renault, REAGROUP ;
- 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.

Le réseau de Renault en Europe ⁽¹⁾

	2006		2005	
	EUROPE ⁽¹⁾	DONT FRANCE	EUROPE	DONT FRANCE
NOMBRE DE CONTRATS RENAULT				
Succursales et filiales	48	10 ⁽²⁾	51	10
Concessionnaires	1 220	309	1 217	311
Agents	8 496	4 720	8 856	4 793
TOTAL	9 764	5 039	1 0124	5 114

(1) Europe : le périmètre comprend les dix filiales d'Europe occidentale ainsi que la Croatie, la Hongrie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie.

(2) REAGROUP, détenue à 100 % par Renault s.a.s. représente 65 établissements regroupés en 1 pôle juridique.

LES FAITS MAJEURS DE LA STRATÉGIE RÉSEAU DU GROUPE EN 2006 ♦

Poursuite du Plan Qualité

En 2006, dans le cadre de Renault Contrat 2009, et de son engagement d'assurer la même qualité de service aux clients dans le monde, le réseau commercial a déployé le Plan Excellence Renault 4 (PER4) visant à systématiser la qualité : mise en place d'un nouveau dispositif de mesure de la satisfaction des clients (« clients mystère »), animations spécifiques (challenge mondial « Renault Global Quality Award »). Avec la création du pôle « Renault Academy », Renault vise à harmoniser la formation des vendeurs et des techniciens de la réparation.

Fin 2006, les 26 pays concernés par le programme avaient déployé tout ou partie du PER4 dans leurs réseaux. À terme, quelque 23 000 personnes auront suivi un programme de formation entre 2006 et 2007.

Plus d'un million de clients ont d'ores et déjà été interrogés dans le cadre d'enquêtes sur la qualité de la livraison de leur véhicule et après un passage en après-vente. Sur 26 pays, 19 se situent en 2006 dans le Top 3 en qualité de service.

Poursuite de la politique commerciale sélective en Europe

En 2006, Renault a amplifié la politique de ventes sélectives lancée en 2005, qui vise à recentrer la stratégie commerciale sur les ventes les plus rentables. Dans le réseau, cette politique se traduit également par le refus de participer systématiquement aux surenchères promotionnelles qui affectent la plupart des marchés européens.

Cette nouvelle orientation relève d'une volonté d'assainir le marché du véhicule d'occasion.

LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

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

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

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 :

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

Société Financière et Foncière

La Société financière et foncière (SFF) 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 l'Automobile. Elle assure également le traitement des flux commerciaux de Nissan France et des flux d'équilibrage de Nissan en Europe.

En 2006, la SFF a dégagé un résultat net social de 4,33 millions d'euros (4,18 millions d'euros en 2005). Son total de bilan (social), au 31 décembre 2006, s'élève à 314 millions d'euros (313 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance.

À fin décembre 2006, son résultat net social s'élève à 41,8 millions d'euros (20 millions d'euros à fin décembre 2005) et son total de bilan (social) à 5 287 millions d'euros (4 765 millions d'euros à fin décembre 2005).

1.1.3.2 Le Financement des ventes ♦

L'activité de cette filiale est assurée par RCI Banque ⁽⁴⁾ 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 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.

Dans ce cadre, RCI Banque est un partenaire majeur dans la réalisation de Renault Contrat 2009.

Au 31 décembre 2006, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 25,1 milliards d'euros et emploie 2 972 personnes (hors contrats spéciaux), dont 44,6 % en France.

Le groupe RCI Banque est présent :

- en France ;
- en Europe, dans quinze pays : l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique/Luxembourg, la Croatie, l'Espagne, la Hongrie, l'Italie, les Pays-Bas, la Pologne, le Portugal, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie, la Slovaquie, la Suisse ;
- dans la Région Euromed : en Roumanie, au Maroc et en Russie ;

- dans la Région Amériques : en Argentine, au Brésil, en Colombie et au Mexique ;
- dans la Région Afrique-Asie : en Corée du Sud.

En 2006, dans les 10 pays d'Europe occidentale où le groupe RCI Banque intervient, le financement des ventes représente 34 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

En s'implantant dans de nouveaux pays, le groupe RCI Banque accompagne le développement des ventes des constructeurs du groupe Renault. L'année 2006 a vu les activités de financement clientèle débiter en Russie, Slovaquie, Croatie, Colombie par le biais d'accords commerciaux avec des partenaires locaux et en Corée du Sud avec une filiale à 100 %, RCI Financial Services Korea Co Ltd.

L'ACTIVITÉ GRAND PUBLIC

L'activité Grand Public représente 54 % de l'encours productif moyen du groupe 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 des marques du groupe Renault et de Nissan ;
- intégrer les financements et les services pour faciliter l'usage automobile et accroître la fidélisation aux marques du Groupe ;
- être un levier marketing des constructeurs pour la mise en place d'opérations promotionnelles.

L'ACTIVITÉ ENTREPRISES

L'activité Entreprises représente 22 % de l'encours productif moyen du groupe RCI Banque à fin 2006, soit 5,2 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 2006, l'activité de financement Réseaux représente 23 % de l'encours productif moyen, soit 5,4 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 ;

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



- 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

Les activités poids lourds de Renault (Renault V.I. et Mack) et Volvo sont regroupées depuis janvier 2001 au sein d'AB Volvo. Avec une participation de 20,74 % dans le capital de Volvo (et 20,53 % des droits de vote), Renault est ainsi devenu l'actionnaire principal du premier constructeur de poids lourds de gros tonnages en Europe 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. La gamme offerte aux clients s'étend des petits véhicules légers aux gros tonnages au sein d'un vaste réseau, sur plus de 130 pays, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, et en Asie.

Les ventes mondiales 2006 s'élèvent à près de 220 000 véhicules (214 379 en 2005).

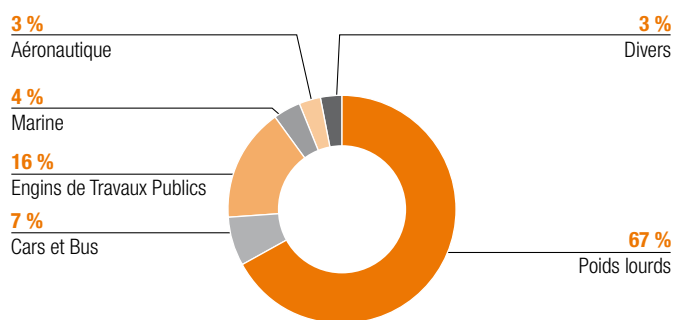
Pour consolider sa position, Volvo a augmenté sa participation dans le capital du constructeur japonais de Véhicules utilitaires Nissan Diesel. AB Volvo détient 19 % des actions du constructeur japonais. AB Volvo a par ailleurs acquis des actions préférentielles qui, après conversion entre 2008 et 2014, pourront porter sa participation à 46,5 % du capital.

En 2006 et 2007, Renault Trucks et Nissan ont signé des accords de distribution des véhicules légers Nissan par le réseau de distribution Renault Trucks en Europe.

Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration de Renault et par Philippe Klein, Directeur Délégué à la Présidence de Renault.

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 Volvo Group, représente 67 % de son chiffre d'affaires net en 2006, contre 54 % en 1999, avant son rapprochement avec Renault V.I./Mack.

CHIFFRE D'AFFAIRES AB VOLVO PAR ACTIVITÉ



En 2006, la contribution de Volvo aux résultats de Renault s'élève à 384 millions d'euros, contre 308 millions d'euros en 2005 (cf. chapitre 7, note 14 de l'annexe aux comptes consolidés). Renault a reçu 158 millions d'euros de dividendes (16,75 SEK par action), au cours de l'exercice 2006.

(En millions)	2006			2005	
	SEK	EUR *	ÉVOLUTION	SEK	EUR **
Chiffre d'affaires net	248 135	26 832	+ 7,3 %	231 191	24 915
Résultat d'exploitation	20 399	2 205	+ 12,4 %	18 151	1 956
Résultat net	16 318	1 765	+ 24,5 %	13 106	1 412
Dividende versé par action en SEK	16,75 au titre de l'ex. 2005		+ 34 %	12,50 au titre de l'ex. 2004	
Clôture au 31/12 en SEK	action Volvo A	486,0	+ 33 %	364,5	
	action Volvo B	471,5	+ 26 %	374,5	

* 1 EUR = 9,25 SEK.

** 1 EUR = 9,28 SEK.

Au 31 décembre 2006, sur la base du cours de Bourse de l'action AB Volvo de 486 SEK par action A et 471,5 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 4 650 millions d'euros (3 493 millions d'euros au 31 décembre 2005 sur la base du cours de 364,5 SEK par action A et 374,5 SEK par action B). La capitalisation boursière de Volvo à cette date atteint 22 438 millions d'euros.

NISSAN

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.3.4 sur l'Alliance.

La capitalisation boursière au 31 décembre 2006 s'élève à 41,2 milliards d'euros, compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 1 433 yens.

Renault détient 44,3 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2006, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève donc à 2 873 milliards de yens (soit au cours de 157 yens pour un euro, 18,3 milliards d'euros).



La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 7, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

Pour être toujours plus compétitif dans l'exercice de son activité automobile, Renault a poursuivi sa politique d'optimisation des achats, et, dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, a intensifié ses efforts en matière de rentabilité et de qualité, en étroite relation avec ses fournisseurs.

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

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

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

- développement produit : Renault travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs durant la phase amont des projets, dans le but d'atteindre les cibles de prix et de qualité, et de réduire les délais de développement ;
- qualité : Renault mobilise 100 experts qualité, dont la moitié à l'international, auprès des fournisseurs. Pour renforcer la qualité, ils mettent en œuvre des outils et des processus rigoureux en phase amont, en vie série et pour les pièces en après-vente ;
- compétitivité : Renault affecte 40 experts au développement des fournisseurs pour renforcer leur compétitivité et celle de leur propre chaîne d'approvisionnement ;
- logistique : Renault déploie l'outil EVALOG auprès des fournisseurs ;
- innovation : Renault a clarifié, en 2006, la politique innovation avec ses fournisseurs, particulièrement sur les aspects de partage des coûts et des droits de propriété intellectuelle.

En contrepartie des moyens mis en œuvre par Renault et d'une perspective de croissance des volumes liée à l'élargissement de la gamme, les fournisseurs s'engagent sur une performance au meilleur niveau et accompagnent le développement de Renault à l'international.

En matière de co-conception et de fabrication, les principaux partenariats sont les suivants :

- Renault a conclu depuis 1966 un certain nombre d'accords de coopération avec le groupe PSA Peugeot Citroën dans le domaine des composants mécaniques : moteurs par la filiale commune Française de Mécanique à Douvrin (France) et boîtes de vitesses automatiques par la Société de Transmissions Automatiques à Ruitz (France) ;
- Renault est également signataire d'accords commerciaux concernant des ventes d'organes, avec notamment la fourniture de boîtes de vitesses et de moteurs pour Volvo et MMC, et depuis janvier 2004 la fourniture d'un moteur diesel pour Suzuki Jimny ;
- dans le domaine des Véhicules utilitaires, Renault et General Motors Europe (GM), qui avaient déjà signé en 1996 un accord cadre, confirmé

par un engagement de coopération en 1999, ont reconduit en 2006 leur coopération de co-développement et de production, qui permet aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen.

La phase 2 des fourgons compacts : les Renault Trafic et Opel/Vauxhall (GM) Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002, réunissant désormais les trois constructeurs.

La phase 3 des gros fourgons : les Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France), depuis l'an 2000.

Ces deux phases ont été commercialisées à partir de septembre 2006.

Pour accélérer son développement à l'international, ♦

Renault a conclu plusieurs accords avec des partenaires locaux (industriels, investisseurs privés, autorités locales...) :

- en Inde, Mahindra & Mahindra et Renault ont créé en 2005 une société commune pour le montage de Logan dont la production démarrera au premier semestre 2007. La commercialisation se fera sous la marque Mahindra Renault au travers du réseau de concessionnaires indépendants de Mahindra & Mahindra. En novembre 2006, un *Memorandum of Understanding* a été signé par les deux sociétés pour la création d'une deuxième joint-venture Mahindra-Renault. Une nouvelle implantation industrielle d'une capacité annuelle de production de 500 000 véhicules sera créée pour la fabrication d'une gamme de produits Mahindra et Mahindra Renault. Il est également prévu une usine de mécanique Renault ;
- au Maroc, Renault a porté à 80 % sa participation dans le capital de la Somaca (Société marocaine de construction automobile), les 20 % restants étant détenus par PSA Peugeot Citroën. L'usine située à Casablanca réalise l'assemblage de Kangoo pour Renault. Depuis mi-2005, l'usine produit également 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 Iran, Renault et ses partenaires iraniens (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 48 % par IDRO, 26 % par Iran Khodro et 26 % par SAIPA). La société Renault Pars est détentrice de la licence du programme X90 (Logan) dont la plate-forme est utilisée par Iran Khodro et SAIPA pour la production de véhicules (150 000 unités de capacité de production pour chaque société). Les Logan seront distribuées par leur réseau respectif. En mai 2005, Renault et Pars Khodro (groupe SAIPA) ont signé un accord prévoyant l'assemblage et la commercialisation de Renault Mégane berline 4 portes (tricrops) en Iran. La capacité installée pour ce modèle dans l'usine de Pars Khodro à Téhéran est de 15 000 véhicules à l'horizon 2008 ;
- en Malaisie, la société TC Euro Cars Sdn.Bhd (TCEC), partenaire de Renault depuis juin 2003 et située à Kuala Lumpur, assure la distribution commerciale des véhicules Renault et les activités après-vente de la marque dans ce pays. Fin 2004, Renault a lancé dans l'usine de TCEC la production de Kangoo avec un objectif de 4 000 unités par an à l'horizon 2008 ;



- en Russie, Renault détient 94 % du capital d'Avtoframos, en partenariat avec la mairie de Moscou. Compte tenu du succès rencontré par Logan (plus de 56 000 véhicules vendus en Russie depuis sa commercialisation en juillet 2005), Renault et la mairie de Moscou ont annoncé en février 2007 leur intention d'augmenter la capacité de production de Logan à plus de 160 000 véhicules par an à partir de mi-2009. Renault investira 150 millions de US dollars pour de nouvelles installations et la mairie de Moscou apportera les terrains et bâtiments.
- un accord de partenariat, signé en 1981 entre Renault et Volvo Cars (groupe Ford) donne à Renault l'accès à un large réseau commercial dans quatre pays nordiques (Suède, Norvège, Danemark et Finlande). Il a été décidé qu'une fois arrivé à son terme le 31 décembre 2007, ce contrat d'importation ne serait pas reconduit ;
- Renault South Africa, détenue depuis 2000 à 51 % par Renault et à 49 % par Imperial Group, distribue les véhicules de la gamme (essentiellement Clio et Mégane) par ses succursales, ses deux filiales situées à Cape Town et à Johannesburg et son réseau de concessionnaires.

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

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

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

1.1.4.1 Les principales filiales

RENAULT S.A.S.

13-15, quai Le Gallo
92512 Boulogne-Billancourt Cedex - France
Filiale à 100 % de Renault SA.

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

Chiffre d'affaires 2006 : 32 905 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2006 : 47 404 personnes.

RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185
47001 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 2006 : 7 373 millions d'euros (données de la consolidation locale).
Effectifs au 31 décembre 2006 : 11 955 personnes.

RENAULT NISSAN DEUTSCHLAND *

Renault-Nissan strasse 6-10
50321 Bruhl – Allemagne
Participation à 60 % de Renault s.a.s.

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

Chiffre d'affaires 2006 : 3 059 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe).

Effectifs au 31 décembre 2006 : 833 personnes.

RENAULT ITALIA

Via Tiburtina 1159
Rome – Italie
Participation à 100 % de Renault s.a.s.

Activité : commercialisation de Véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2006 : 2 257 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2006 : 387 personnes.

RENAULT UK LTD.

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

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

Activité : commercialisation de Véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2006 : 2 096 millions d'euros (données consolidées, contribution au Groupe).

Effectifs au 31 décembre 2006 : 413 personnes.

* À compter du 10 janvier 2007, la dénomination devient Renault Deutschland A.G. et la participation de Renault s.a.s. est portée à 100 %.



OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

Barbaros Plaza C blok No 145 K/6
80700 Dikilitas Besiktas Istanbul – Turquie
Participation à 52 % de Renault s.a.s.
Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.
Usine : Bursa.
Chiffre d'affaires 2006 : 4 036 millions de nouvelles livres turques.
Effectifs au 31 décembre 2006 : 5 470 personnes.

DACIA

Calea Floreasca
Nr. 133-137 - Sector 1
Bucaresti – Roumanie
Participation à 99,43 % de Renault SA.
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.
Usine : Pitesti.
Chiffre d'affaires 2006 : 5 551 millions de nouveaux lei roumains (données consolidées, contribution au Groupe).
Effectifs au 31 décembre 2006 : 11 714 personnes.

RENAULT SAMSUNG MOTORS

17th FL, HSBC Building
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu
Seoul 100-161 – Korea
Participation à 80,10 % du groupe Renault.
Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.
Usine : Pusan.
Chiffre d'affaires 2006 : 2 589 milliards de wons (données consolidées, contribution au Groupe).
Effectifs au 31 décembre 2006 : 4 706 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 2006 : 243 325 millions de tolars.
Effectifs au 31 décembre 2006 : 2 688 personnes.

RENAULT FINANCE

48, avenue de Rhodanie
Case postale 1002 Lausanne – Suisse
Participation à 100 % de Renault s.a.s.
Activité : exécution des opérations de marché (change, taux d'intérêt et couvertures financières sur métaux industriels) de Renault et de ses filiales industrielles et commerciales, opérations interbancaires pour compte propre.
Total du bilan (social) au 31 décembre 2006 : 5 287 millions d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2006 : 30 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 2006 : 9,9 milliards d'euros.
Total du bilan (consolidé) au 31 décembre 2006 : 25,1 milliards d'euros.
Effectifs au 31 décembre 2006 : 2 972 personnes.

REAGROUP

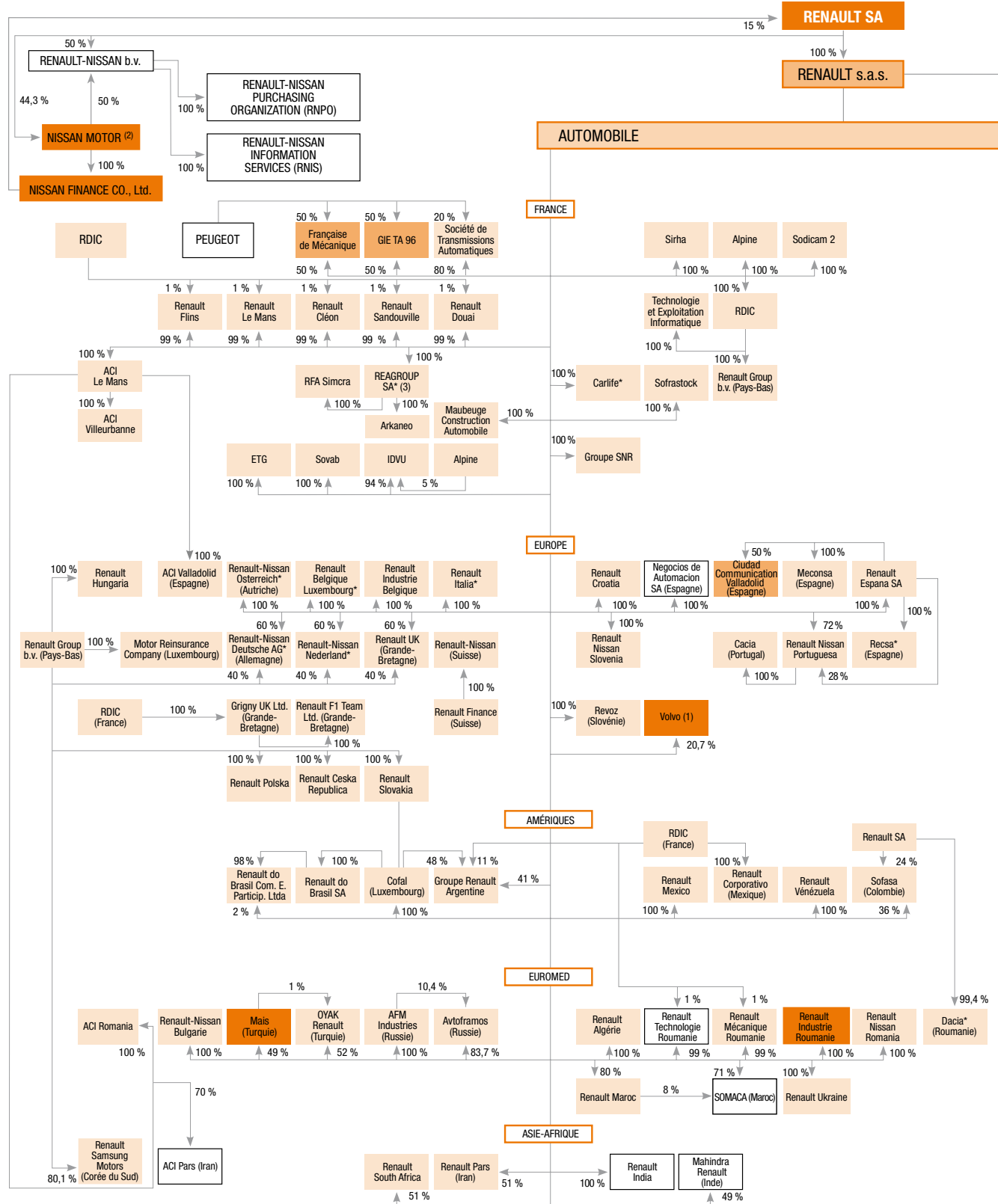
117-199, avenue Victor-Hugo
92100 Boulogne-Billancourt – France
Participation à 100 % de Renault s.a.s.
Activité : négoce, réparation, entretien et location de véhicules de tourisme ou utilitaires.
65 établissements sur le territoire national.
Chiffre d'affaires 2006 : 4 370 millions d'euros (données sociales REAGROUP France).
Effectifs au 31 décembre 2006 : 9 245 personnes.

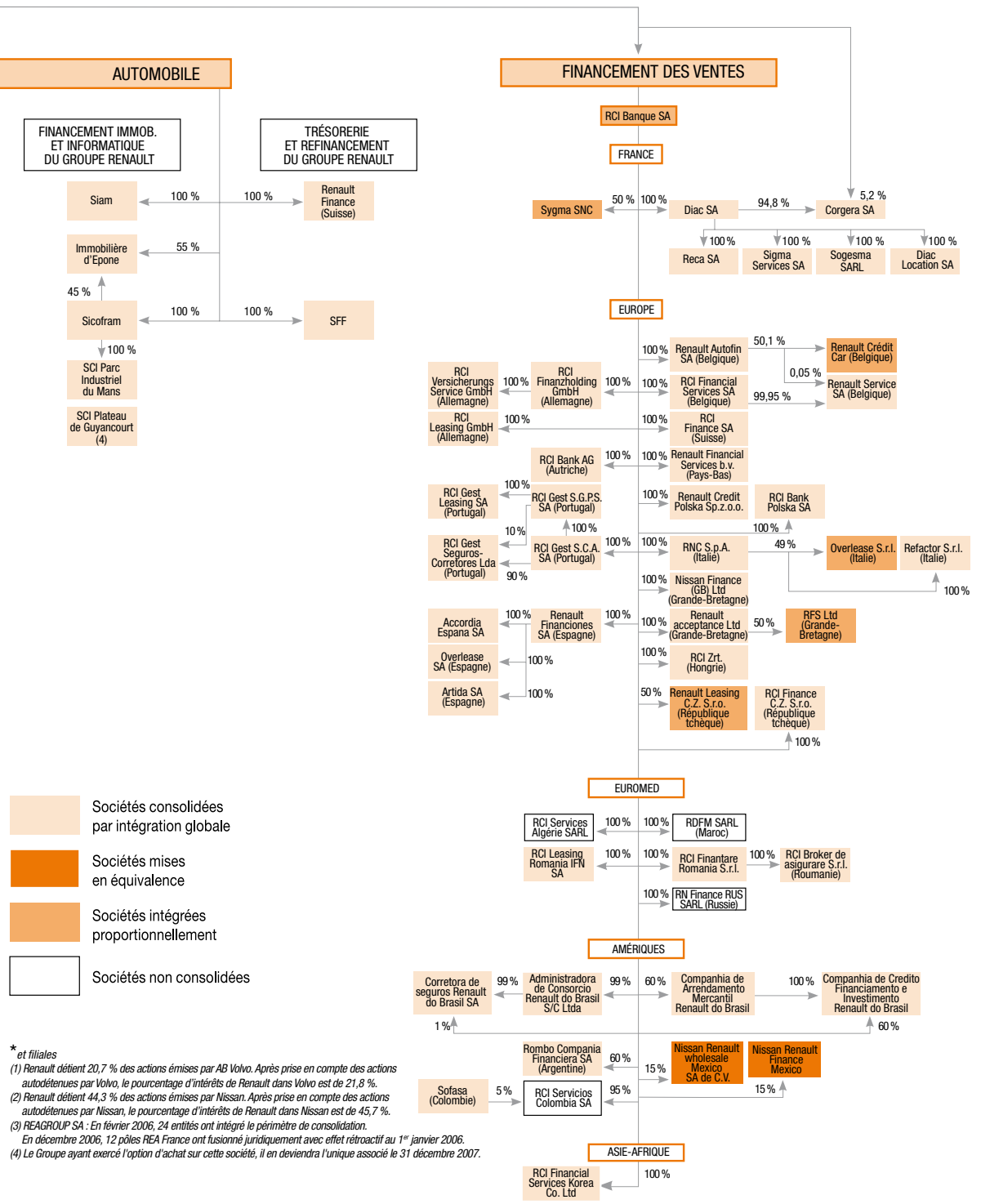


1.1.4.2 Organigramme détaillé du Groupe

PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES AU 31 DÉCEMBRE 2006

ORGANIGRAMME RENAULT ET RCI BANQUE





* et filiales
 (1) Renault détient 20,7 % des actions émises par AB Volvo. Après prise en compte des actions autodétenues par Volvo, le pourcentage d'intérêts 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'intérêts de Renault dans Nissan est de 45,7 %.
 (3) REAGROUP SA : En février 2006, 24 entités ont intégré le périmètre de consolidation.
 En décembre 2006, 12 pôles REA France ont fusionné juridiquement avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2006.
 (4) Le Groupe ayant exercé l'option d'achat sur cette société, il en deviendra l'unique associé le 31 décembre 2007.



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 2.3.

1. Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors Europe, notamment la Roumanie, le Brésil, l'Argentine, la Turquie, la Colombie, le Chili, la Russie, le Maroc, l'Inde et l'Iran, qui comptent pour près de 21 % du chiffre d'affaires de Renault. Cette part a vocation à croître compte tenu de la stratégie de développement du Groupe prévue dans le plan Renault Contrat 2009.

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, 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.). Les conditions d'achat (prix, délais de paiement, etc.) impactent significativement les comptes de Renault. ♦

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. Renault a la volonté de produire des véhicules respectueux de l'environnement sur le plan de la conception, de la fabrication, du fonctionnement et du recyclage, et apporte une grande attention à la sécurité des personnes et des installations et à l'impact de dysfonctionnements qui pourraient advenir lors d'incidents (incendies, catastrophes naturelles, pollutions chimiques, etc.).

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 :

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

8. L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les fluctuations des parités sont susceptibles d'avoir un impact à cinq niveaux : la marge opérationnelle, le résultat financier, le résultat des 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 significative des prix de revient 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, réseaux 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. 57 % des ventes sont réalisées sur les segments des véhicules compacts et moyens. 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 % 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 leur identité respective.

Avec 5 911 171 véhicules vendus en 2006 (- 3,6 % par rapport à 2005), l'alliance Renault-Nissan s'est maintenue en quatrième position des constructeurs automobiles, avec une part de marché mondiale de 9 %.

1.3.1 Les objectifs de l'Alliance

1.3.1.1 Vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan

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

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

En septembre 2006, s'est tenue à Paris la quatrième Convention de l'Alliance. Elle a réuni le top-management et les acteurs clés de l'Alliance représentant l'ensemble des secteurs des deux entreprises.

Les principes fondateurs et les trois objectifs ont été confirmés.

Vision et stratégie 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 :

- 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 ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies clés, chaque partenaire étant leader dans des domaines d'excellence spécifiques ;
- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

Les objectifs de la « Vision Stratégique de l'alliance Renault-Nissan » ont été 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. chapitre 1.3.2).

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.

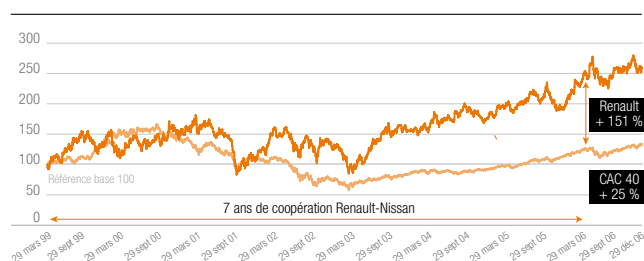


Le financement des ventes des deux groupes est assuré via deux entités communes créées en 2004 : NR Finance Mexico pour les particuliers et NR Wholesale Mexico pour les concessionnaires,

- 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. Ses processus d'évaluation qualité s'appuient 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. En Corée, l'usine Renault Samsung de Busan a augmenté sa production de près de 39 000 véhicules destinés à l'exportation vers la Russie sous la marque Nissan. 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 co-développés comme le M1D et le M1G ;
- Renault bénéficie 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 « co-développement » 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 ;

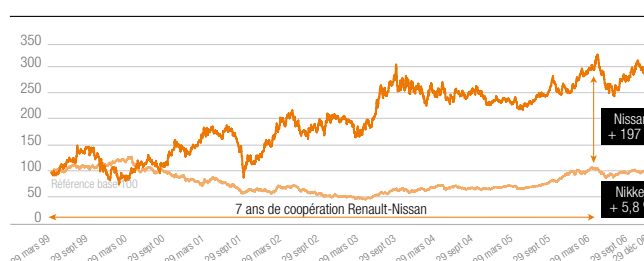
- Renault crée de la valeur pour ses actionnaires : Renault mais aussi Nissan ont élargi leurs bases mondiales d'investisseurs attirés par les succès de l'Alliance et par ses perspectives. Les cours de leurs actions ont augmenté significativement tout au long de ces sept années de coopération (+ 150 % pour Renault et + 197 % pour Nissan) alors que parallèlement, les indices CAC 40 et NIKKEI 225 n'ont augmenté respectivement que de 25 % et 6 % depuis le 29 mars 1999, date de référence.

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE RENAULT DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2006



Source : Reuters

ÉVOLUTION BOURSIÈRE DU TITRE NISSAN DU 29 MARS 1999 À FIN DÉCEMBRE 2006



Source : Reuters

La capitalisation boursière de Renault a plus que triplé 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 2006, 25,9 milliards d'euros. Renault se classe sur ce critère au septième rang des constructeurs alors qu'il n'était que onzième au début de 1999.



CLASSEMENT DES CAPITALISATIONS BOURSIÈRES DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – 2006 VS 1999 :

(En millions d'euros)	Au 29 mars 1999	Rang	(En millions d'euros)	Au 29 décembre 2006	Rang
Toyota	96 736	1	Toyota	182 889	1
DaimlerChrysler	81 541	2	Honda	54 886	2
Ford	59 848	3	DaimlerChrysler	47 650	3
GM	52 518	4	Nissan	41 231	4
Honda	39 961	5	Volkswagen	30 018	5
Volkswagen	22 159	6	BMW	28 513	6
BMW	16 277	7	Renault	25 929	7
Fiat	13 522	8	Volvo AB	22 438	8
Volvo (A+B)	10 439	9	Fiat	18 164	9
Nissan	9 049	10	Porsche	16 871	10
Renault	8 393	11	Hyundai Motor	14 103	11
Peugeot	6 615	12	GM	13 167	12
Suzuki	6 065	13	Peugeot	11 778	13
Mazda	4 459	14	Suzuki	11 604	14
Porsche	3 990	15	Ford	10 302	15
Fuji Heavy	3 521	16	Mazda	7 292	16
Mitsubishi	3 043	17	Mitsubishi Motors	6 885	17
Hyundai Motor	678	18	Fuji Heavy	3 044	18

Source : Reuters

Nissan a aussi connu un parcours boursier remarquable sur ces sept ans. La capitalisation boursière du Groupe est passée de 9 milliards d'euros à plus de 41,2 milliards d'euros. Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables du monde, avec une marge opérationnelle des plus élevées du secteur automobile.

Le versement de dividendes a pu reprendre depuis l'an 2000 grâce au rétablissement financier de Nissan. Au cours des dernières années, le dividende est passé de 7 yens en 2000 à 34 yens sur l'exercice 2006, qui se terminera en mars 2007.

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 d'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^{er} 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 SA et Nissan Motor Co., Ltd. ayant pour mission le management stratégique de l'Alliance.

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



de l'autonomie de chaque partenaire tout en garantissant un mode de fonctionnement collégial.

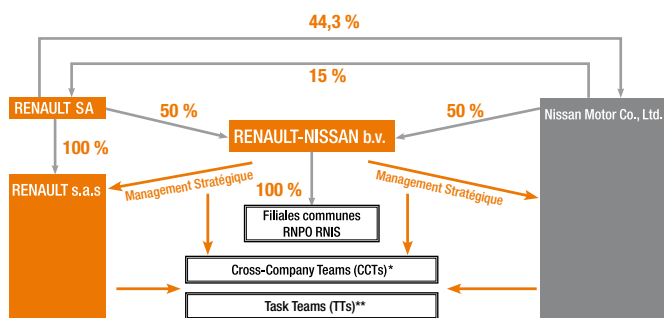
Renault-Nissan b.v. est dotée d'actifs et d'un ensemble de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault s.a.s. et de Nissan Motor Co., Ltd.

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

RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization), appartenait à sa création en avril 2001 à parts égales à Renault et Nissan. Ces parts ont été transférées à Renault-Nissan b.v. qui détient ainsi, depuis juin 2003, 100 % de RNPO.

RNIS (Renault-Nissan Information Services), filiale commune de systèmes d'information, créée en juillet 2002, est également détenue à 100 % par Renault-Nissan b.v.

LA STRUCTURE DE L'ALLIANCE



* Cross-Company Teams (CCTs) : 18 équipes transverses composées par le personnel de Renault et de Nissan pour piloter les projets communs.
** Task Teams (TTs) : 5 équipes d'experts dans les fonctions supports.

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, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout CCT, FTT ou TT (Task Team) ;

- tout autre sujet ou projet confié à Renault-Nissan b.v. conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

Renault-Nissan b.v. dispose 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 (géographiques ou en termes de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars ;
• les investissements stratégiques (sont considérés comme tels, les investissements autres que ceux qui sont spécifiques à un produit, et dont le montant est égal ou supérieur à 500 millions de dollars) ;
• les coopérations stratégiques entre Nissan Motor Co., Ltd. ou Renault s.a.s. et d'autres sociétés.

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault 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 de l'Alliance (ou Alliance Board – AB) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Depuis, il se réunit huit fois par an. Le Directoire de l'Alliance est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance.

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

Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis le 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 P.-D.G. de Nissan, M. Carlos Ghosn. Le Directoire comprend aussi trois autres membres issus de Renault (MM. Patrick Pélata, Patrick Blain et Jean-Louis Ricaud) 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.

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* – Comités de pilotage), aux CCT (*Cross-Company Teams*), aux FTT (*Functional Task Teams*) et aux TT (*Task Teams*) ;
- 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 (*Renault Alliance Steering Committee* et *Nissan Alliance Steering Committee*) 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 (SC). Ils prennent des décisions opérationnelles ne relevant pas des CCT, rendent compte des progrès à l'ABM et sollicitent le cas échéant un arbitrage et/ou la confirmation d'une décision.

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

1. Plan ;
2. Développement Produit et Fabrication ;

3. Contrôle de Gestion et Finance ;
4. Marketing et Ventes ;
5. Systèmes d'Information ;
6. Fonctions Support ;
7. Asie, Afrique et Moyen-Orient ;
8. Amérique ;
9. Europe.

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

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

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

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

Les 18 CCT rapportent au Directoire de l'Alliance sur l'avancement de leurs travaux et leurs résultats *via* les Comités de pilotage.

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

Composées 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 Propriété Intellectuelle ;
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 cinq groupes en charge de sujets suivants :

1. Stratégie Industrielle ;
2. Accords Douaniers ;
3. Business-to-Employee ;
4. Marchés Domestiques ;
5. Alliance Global Tax.

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 termes 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 Renault et Nissan 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

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

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.

Plate-forme B

Une première plate-forme commune (leadership Nissan), la **plate-forme B**, est utilisée par Nissan depuis mars 2002, avec la nouvelle March, au

Japon, et depuis fin 2002 avec Micra (l'équivalent de la March) en Europe et Cube. Sur le marché domestique japonais, Nissan Tiida lancée en septembre 2004, Nissan Tiida Latio lancée le mois suivant et Nissan Note lancée le 20 janvier 2005 sont produites sur cette plate-forme. Deux autres véhicules, Nissan Wingroad (lancée en novembre 2005) et Nissan Bluebird Sylphy (lancée en décembre 2005), sont également basés sur la plate-forme B.

Le 19 mai 2004, Renault a présenté un nouveau modèle, Modus, premier véhicule de la marque à utiliser la plate-forme B commune. Il a été commercialisé principalement en Europe, en septembre de la même année. En septembre 2005, Renault a lancé Nouvelle Clio, utilisant également cette plate-forme.

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.

Production par Renault de pièces Nissan pour Renault et Nissan : estampage à l'usine Renault de Flins (France) de pièces de carrosserie métalliques pour le nouveau modèle Modus et Nouvelle Clio chez Renault et à l'usine Nissan de Sunderland (UK) pour Micra.

Plate-forme C

Une seconde plate-forme commune (leadership Renault), la **plate-forme C**, a été lancée par Renault fin 2002 pour sa nouvelle Mégane II. En décembre 2004, Lafesta, un nouveau monospace, a été lancé au Japon comme le premier modèle de Nissan à adopter la plate-forme C commune. Nissan a lancé le nouveau Serena, un monospace, en mai 2005 et la nouvelle Nissan Sentra en octobre 2006 aux États-Unis ; ces deux véhicules sont également basés sur cette plate-forme.

Composants interchangeables

En complément de la stratégie de plates-formes communes, Renault et Nissan mettent en place 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 en 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 et Espace ;
- Transmissions à 4 roues motrices Nissan (R145) sur Kangoo 4x4 ;
- Moteur diesel Nissan de 3,0 l (ZD30) sur Master et Mascott.

Composants Renault pour utilisation par Nissan

- Boîte de vitesses mécanique Renault (160 Nm) (JH) sur March/Micra, Tiida et Note ;
- Boîte de vitesses mécanique Renault (200 Nm) (JR) sur Almera, Micra et Note ;
- Moteur diesel Renault 1.5 dCi (K9K) sur Almera, Micra et Note ;
- Moteur diesel Renault 1.9 dCi (F9Q) sur Primera.

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 (Espagne), ainsi que pour Renault Mégane II fabriquée à Douai (France).

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, Tiida Latio, Note, Wingroad, Bluebird Sylphy ;
 - MR20DE sur Nissan Lafesta, Serena, Bluebird Sylphy et sur Renault Clio III ;
 - MR18DE sur Nissan Tiida, Tiida Latio et Wingroad ;
2. Moteur diesel M1D (M9R) 2,0 l : sur Renault Laguna II, Mégane II, Espace, Vel Satis et Trafic, et sur Nissan Primastar,
3. Boîte mécanique MT1 6 vitesses 240 Nm : sur Renault Modus, Mégane II et Clio III, et sur Nissan Tiida, Sentra et Livina Geniss.

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

Renault et Nissan développent et commercialisent leurs véhicules en fonction de leur stratégie 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. Elle est mise en œuvre dans tous les projets de l'Alliance.

La Charte s'applique aux processus qualité clés : enquêtes qualité clients, objectif qualité du Groupe, gestion de la qualité dans le développement de nouveaux modèles, assurance qualité de la production, assurance qualité dans les composants des fournisseurs, assurance qualité service (ventes et après-vente), qualité progrès techniques, 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, système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendu à tous les nouveaux projets ;
- l'ASES permet d'évaluer la gestion et les performances des fournisseurs, ainsi que leurs compétences techniques en termes de qualité.

Échanges des meilleures pratiques

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

Une contribution mutuelle au 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 domaine de la qualité :

- AEEP (*Alliance Engineer Exchange Program*) : afin de contribuer au développement de la vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan, le FTT Qualité a créé un programme d'échange d'ingénieurs sur les sujets majeurs ;
- percées pour une meilleure compréhension des attentes du client dans le monde :
 - livres blancs : rassembler et partager les informations sur les attentes des marchés,



- AVES : développement de AVES région par région pour mieux répondre aux besoins des marchés,
- enquête « JDpower » : amélioration de la méthode d'estimation des résultats.

ACHATS

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

Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

En avril 2001, la première co-entreprise 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. Depuis le 1^{er} novembre 2006, le montant total des achats sous la responsabilité de RNPO représente 75 % des achats mondiaux de l'Alliance. 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 troisième 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.

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 Slovénie).

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 produit 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 SA de C.V. (NRFM) » propose des prêts automobiles aux clients Renault et Nissan et « NR Wholesale Mexico SA 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.



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 a mis 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 : développer les ventes des marques Renault dans la Région Asie-Pacifique 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.

Corée du Sud

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.

La nouvelle SM3, produite à près de 39 000 exemplaires, est exportée en Russie depuis février 2006, sous badge Nissan.

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 en 2003. TCEC est

responsable de la distribution et de l'après-vente de la gamme Renault depuis septembre 2003 et produit 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.

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^{er} novembre 2000 l'importateur SIAB (importateur exclusif de Nissan au Maroc) 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 et 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 en 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.

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 de personnel afin d'augmenter la performance de l'Alliance. Ces échanges de personnel 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 de favoriser la compréhension mutuelle. Au 1^{er} juin 2006, 68 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),
 - 32 personnes de Nissan travaillent au sein de Renault soit au siège social, soit dans l'ingénierie à Rueil et Guyancourt ;
- 17 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 260 personnes font partie de cette catégorie ;

- enfin, des échanges de personnel ont également lieu dans des cadres régionaux : 9 personnes de Renault ont été envoyées dans les filiales de Nissan, essentiellement en Europe. De son côté, Nissan a détaché 31 collaborateurs soit à Renault Samsung Motors, soit à Renault Japon et en Asie-Pacifique.

Ces 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.

Les programmes de formation sont les suivants :

- « Travailler avec des partenaires japonais et français ». Cette formation s'adresse à des acteurs clés de l'Alliance et est proposée au sein de Renault et de Nissan. Son objectif est de comprendre les héritages culturels et les styles de travail selon trois principaux axes : communication, gestion de projet et solutions pour résoudre les problèmes tout en conservant un partenariat positif ;
- les *Team-Working Seminars* (TWS) s'adressent aux membres des structures de l'Alliance, telles que les CCT, FTT et les organisations communes. Ils visent à :
 - améliorer l'efficacité du travail d'équipe,
 - renforcer les liens personnels et la confiance mutuelle,
 - créer une identité d'équipe,
 - partager des objectifs communs à l'équipe ;
- *Alliance Engineer Exchange Program* (AEEP) : lancé en 2005, l'AEEP est un programme conçu pour réaliser des projets techniques communs à Renault et Nissan afin d'offrir à de jeunes ingénieurs prometteurs l'opportunité d'être impliqués dans l'Alliance.



1.3.4 Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2006

Les états financiers de Nissan sont établis conformément aux normes comptables japonaises, qui diffèrent des normes appliquées par Renault. Ils sont présentés avec les soldes intermédiaires de gestion ou des indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les comptes de Nissan font l'objet de retraitements décrits dans le chapitre 7, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan emploie plus de 180 000 personnes et est implanté industriellement dans plus de 40 pays. Deuxième constructeur automobile au Japon, Nissan a vendu plus de 3,5 millions de véhicules dans le monde en 2005. Les ventes sont regroupées sous quatre grandes régions géographiques : le Japon, les Amériques, l'Europe et les Marchés étrangers divers.

Les chiffres à retenir pour l'exercice clôturé le 31 mars 2006 :

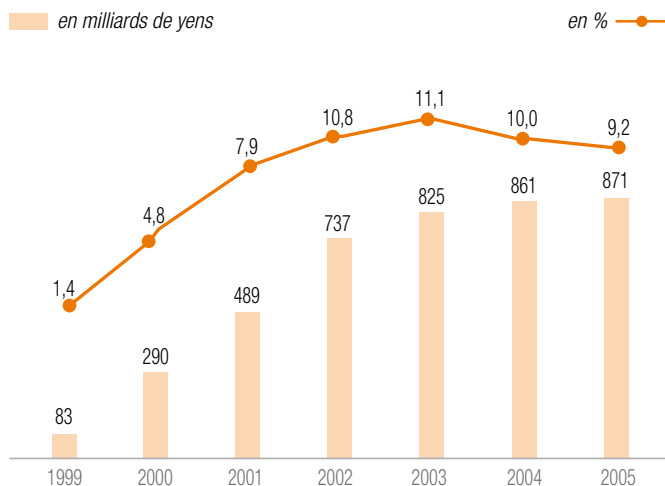
- ventes monde : 3 569 milliers de véhicules, soit une croissance annuelle de 5,3 % ;
- chiffre d'affaires net consolidé : 9 428 milliards de yens, en hausse de 9,9 % ;
- résultat opérationnel consolidé : 871 841 milliards de yens, soit 9,2 % du chiffre d'affaires ;
- résultat net consolidé – part du Groupe : 518,1 milliards de yens, en progression de 1,1 % ;
- retour sur capitaux investis (ou ROIC) : 19,4 %.

1.3.4.1 Stratégie et croissance de Nissan

UN NOUVEAU RECORD POUR L'EXERCICE 2005

En avril 2006, Nissan a annoncé des résultats records pour l'exercice 2005 clôturé le 31 mars 2006. Malgré des facteurs très défavorables comme la hausse des coûts des matières premières et une forte concurrence, Nissan a affiché un résultat d'exploitation de 871 milliards de yens, soit une marge d'exploitation consolidée de 9,2 % du chiffre d'affaires.

MARGE OPÉRATIONNELLE (EN % DU CHIFFRE D'AFFAIRES)

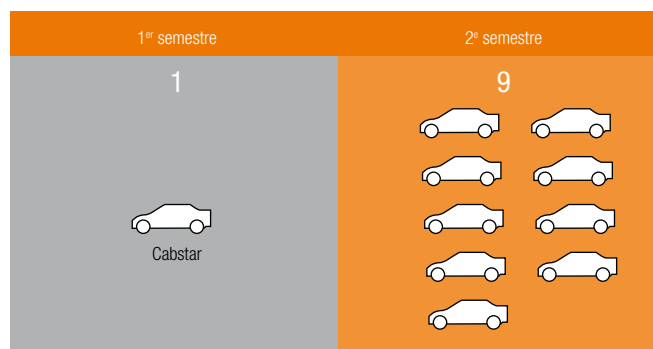


RÉSULTATS SEMESTRIELS À LA FIN SEPTEMBRE 2006

Le 26 octobre 2006, Nissan a annoncé ses résultats pour le premier semestre de l'exercice 2006. Ils ont marqué un recul des bénéfices par rapport à l'année précédente. La Société avait prévu la cherté des matières premières et des ressources énergétiques ainsi que la hausse des taux d'intérêt dans un contexte de croissance faible, voire nulle, sur les marchés arrivés à maturité. Ces facteurs, auxquels sont venus s'ajouter des frais promotionnels élevés, n'ont pas permis au secteur de l'automobile de répercuter la hausse des coûts sur le consommateur final.

Nissan a été confronté à cette situation alors qu'il était dans un creux du cycle de ses produits. Sur les dix nouveaux modèles lancés durant l'exercice, un seul a été mis sur le marché au premier semestre. Même au plus bas du cycle de ses produits, Nissan a enregistré, pour le premier semestre de l'exercice, une marge opérationnelle bénéficiaire de 7,7 %, une fois encore l'une des plus fortes parmi les constructeurs généralistes.

PLAN PRODUIT NISSAN 2006



10 nouveaux modèles

Au second semestre, Nissan a organisé une des plus grandes offensives de son histoire en termes de produits : neuf nouveaux concepts automobiles, certains venant remplacer des modèles phares en termes de vente et de bénéfices aux États-Unis, le marché où Nissan génère plus de 60 % de ses bénéfices. Ce rythme ne va pas se ralentir, car l'entreprise lancera en moyenne près d'un produit par mois durant l'exercice 2010.



(En milliards de)	1 ^{er} semestre de l'exercice 2005		1 ^{er} semestre de l'exercice 2006		Variation 2005/2006
	YENS	EUROS ⁽¹⁾	YENS	EUROS ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	4 491	33,1	4 534	31,9	+ 1,0 %
Marge opérationnelle	411,5	3,0	348,6	2,5	- 15,3 %
En % du chiffre d'affaires	9,2		7,7		
RÉSULTAT NET	230,7	1,7	274,2	1,9	+ 18,8 %

(1) À titre indicatif uniquement. Tous les résultats de Nissan sont exprimés en yens et convertis en euros sur la base de 142,3 yens pour un euro.

Ventes mondiales de Nissan au premier semestre de l'exercice 2006 (1^{er} avril 2006 – 30 septembre 2006)

Pour les six premiers mois de l'exercice 2006, les ventes de Nissan – toutes régions confondues – se sont élevées au total à 1 709 000 unités, en recul de 6,9 % par rapport à 2005.

Japon

Au Japon, Nissan a vendu 350 000 unités au premier semestre, soit une contraction de 16,9 % par rapport à l'an dernier – les minivoitures s'inscrivant en hausse de 1,9 % et les immatriculations en baisse de 19,9 %. La part de marché du Groupe a été ramenée à 12,9 %, soit 2,1 points de moins que l'an dernier.

Nissan a annoncé des mesures spéciales pour améliorer l'efficacité, plus particulièrement en ce qui concerne les ventes, le marketing et la distribution, y compris des mesures visant à améliorer les filiales concessionnaires en consolidant les points de vente non rentables, en rationalisant les opérations de *back-office* et en intégrant les concessionnaires ayant le statut de filiales.

États-Unis

Aux États-Unis, avant le lancement de la berline Versa en juillet 2006, Nissan n'avait pas mis sur le marché de nouveau concept automobile depuis le printemps 2005 et le groupe s'attendait à un recul des ventes au premier semestre.

Les ventes aux États-Unis se sont établies à 513 000 unités, en baisse de 10,2 %, tandis que le volume total de l'industrie automobile reculait de 5,6 %. La part de marché de Nissan au premier semestre est ressortie à 5,8 %, soit une contraction de trois dixièmes de point.

Pour la Division Nissan, les ventes aux États-Unis se sont contractées de 9,8 % au premier semestre et les ventes d'Infiniti – faute de soutien apporté par de nouveaux produits depuis 19 mois – ont baissé de 17,5 % par rapport à l'exercice 2005.

Europe

En Europe, où les résultats sont calculés en fonction de l'année civile, l'évolution a été la même : Nissan a vendu 275 000 unités de janvier à juin, soit une baisse de 4,4 % par rapport à l'année précédente. Pendant cette période, Nissan terminait la commercialisation des modèles Primera, Almera et Tino sur la plupart des marchés, avec le lancement d'un nouveau modèle seulement, la Note, en mars 2006.

Marchés étrangers divers

Sur les marchés étrangers divers, y compris le Mexique et le Canada, les ventes se sont inscrites en hausse de 2,9 %, pour atteindre 571 000 unités. Quelques faits marquants :

- Chine : avec la Tiida en tête, Nissan a vendu 180 000 unités, soit une hausse de 28 % par rapport à 2005 ;

- Moyen-Orient : les ventes ont atteint 73 000 unités, en progression de 18 % par rapport à 2005, stimulées par les ventes de la Tiida et des *pick-up* ;
- Taiwan : Nissan a vendu 23 000 unités, en baisse de 39 % sur un marché global qui a reculé de 26 % ;
- Thaïlande : en raison d'une gamme de produits vieillissante, les ventes ont chuté de 24 % à 17 000 unités sur un marché qui a reculé de 3 %.

ORIENTATION DU « NISSAN VALUE-UP »

En octobre 2006, Nissan est arrivé à mi-parcours de la mise en œuvre de son plan triennal, *Nissan Value-Up*. Ce plan comprend trois objectifs :

- atteindre des ventes mondiales annuelles de 4,2 millions de véhicules d'ici 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 % ou plus pendant toute la durée du plan.

Nissan lance 28 nouveaux modèles sur la période. Parmi eux, 10 sont de nouveaux concepts automobiles. Nissan fait aussi des percées sur de nouveaux marchés, notamment avec la marque de luxe Infiniti en Corée, en Russie et en Chine.

L'exercice 2007 apporte encore de nouveaux produits – 11 pour être précis. Aux États-Unis, Nissan va lancer un tout nouveau *cross-over* compact Rogue, se conformant ainsi à son objectif d'être présent face à la concurrence sur tous les principaux segments du marché américain.

Du côté des hautes performances, Nissan va lancer la GT-R, longtemps attendue – une icône de la marque Nissan. Par le passé, elle s'est surtout vendue au Japon mais désormais la GT-R sera vendue à l'échelle mondiale.

ÉVOLUTION DE NISSAN À L'ÉCHELLE MONDIALE

Création d'une société financière en Chine

Shanghai (16 janvier 2007) – Nissan et Dongfeng Motor Group Co., Ltd. (DFG) ont annoncé ensemble qu'ils avaient reçu le 5 janvier 2007 l'agrément de la Commission chinoise de réglementation bancaire (*China Banking Regulatory Commission* ou CBRC) pour la création de Dongfeng Nissan Auto Finance Co., Ltd. (DNAF). La demande initiale avait été déposée en novembre 2006 après l'accord signé entre Nissan Motor Co., Ltd. et Dongfeng Motor Group Co., Ltd. en août 2006 pour créer une nouvelle société de financement automobile dont le siège serait à Shanghai.



Nouvelle usine de moteurs en Chine

Canton (28 février 2006) – Dongfeng Motor Co., Ltd. a annoncé que son usine de moteurs récemment construite dans le district de Huadu, à Canton, produira deux moteurs entièrement nouveaux. La nouvelle usine a une capacité annuelle de 180 000 unités et elle produira des moteurs 4 cylindres tout aluminium conçus en collaboration avec Nissan Motor Co., Ltd.

Nouvelle usine en Russie

Moscou (25 avril 2006) – Nissan Motor Co., Ltd. a annoncé ses projets d'investir 200 millions USD (5,5 milliards RUB) dans une nouvelle usine d'assemblage à Saint-Petersbourg en Russie. La production commencera en 2009.

Des moteurs à plus hautes performances

Tokyo (22 août 2006) – Nissan Motor Co., Ltd. a mis au point deux moteurs 6 cylindres en V de nouvelle génération pour des véhicules avec moteur à l'avant et roues arrière motrices proposant des performances puissantes et un meilleur respect de l'environnement. Les moteurs 3,5 l VQ35HR et 2,5 l VQ25HR seront construits à l'usine d'Iwaki de Nissan dans la Préfecture de Fukushima et ils équiperont les toutes nouvelles Skyline et Infiniti G35.

Expansion mondiale de l'Infiniti

Moscou (30 août 2006) – Infiniti, le segment de luxe de Nissan, a fêté son lancement officiel en Russie au Salon international de l'automobile de Moscou de 2006. La gamme initiale des véhicules Infiniti comprend le cross-over de sport FX et la M, berline de luxe à hautes performances. Infiniti a également annoncé que son nouveau siège européen serait établi en Suisse.

Nouveau concept automobile Nissan Altima

Nashville, Tennessee (4 octobre 2006) – Le nouveau concept automobile Nissan Altima Hybrid 2007, première incursion de Nissan sur le segment des véhicules hybrides à essence et électrique, a fait ses débuts en Californie en octobre. La nouvelle Altima Hybrid présente toutes les caractéristiques et les atouts en matière de style, de commodité, de confort, de qualité et de technologie de pointe de la prochaine génération des Altima 2007, ainsi que les avantages d'une meilleure économie de carburant et d'une réduction des émissions.

La Thaïlande devient une plate-forme d'exportation

Bangkok (30 novembre 2006) – Siam Nissan Automobile a annoncé qu'il exporterait la nouvelle berline compacte et la berline tricorps Tiida de Nissan vers l'Australie. Cette initiative met en relief la volonté durable de Nissan de transformer son site thaïlandais en une plate-forme de production mondiale pour les exportations.

1.3.4.2 Contribution de Nissan aux résultats de Renault en 2006

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 1 871 millions d'euros sur l'année 2006, contre 2 275 millions d'euros en 2005.

Cette contribution se décompose comme suit :

- 1 789 millions d'euros mis en équivalence dans les états financiers de Renault sur les 12 mois de 2006 ;
- 82 millions d'euros de bénéfice exceptionnel provenant de la finalisation du transfert à l'État d'une partie des engagements de retraites de Nissan.

VERSEMENT DES DIVIDENDES

Historique des versements reçus

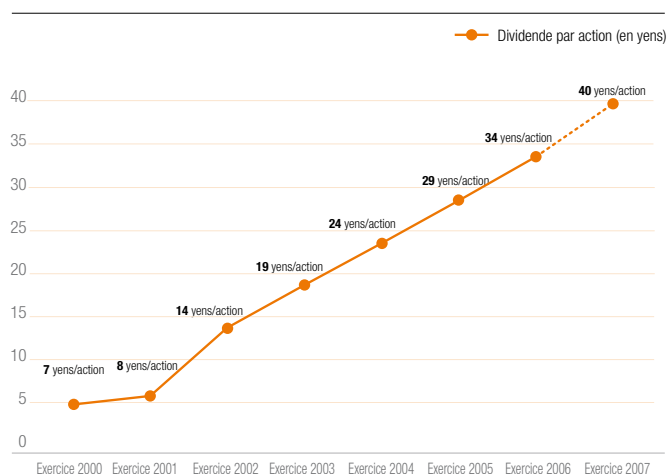
Renault a reçu sur l'année 2006 la somme de 431 millions d'euros, à comparer à 383 millions d'euros en 2005. Ce montant se décompose comme suit :

- le deuxième versement du dividende de l'exercice 2004, soit 15 yens par action et l'équivalent de 206 millions d'euros reçus en juin 2006 ;
- le premier versement pour l'exercice 2005, de 17 yens par action soit 225 millions d'euros reçus en novembre 2006.

Annonce de la politique de dividendes de Nissan sous Nissan Value-Up

Sous *Nissan Value-Up*, Nissan a annoncé la croissance des dividendes qu'il prévoit jusqu'à la fin de l'exercice 2007, qui s'achèvera le 31 mars 2008.

PROGRESSION DU DIVIDENDE NISSAN DE 2000 À 2006





1.3.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance

L'alliance Renault-Nissan a conservé sa position de quatrième constructeur mondial en 2006 en termes de ventes de véhicules. Au total, 5 911 171 véhicules ont été vendus en 2006 (en baisse de 3,6 %), sa part du marché mondial s'établissant à 9 %.

Renault et Nissan ont vendu au total 2 433 372 et 3 477 799 véhicules respectivement. Globalement, les ventes de Renault ont reculé de 4 %, tandis que celles de Nissan se sont contractées de 3,3 %.

Les principales régions de croissance pour l'Alliance ont été la Russie (+ 96,9 %), la Colombie (+ 33,6 %), la Chine (+ 22,5 %), et le Moyen-Orient et l'Afrique (+ 15,2 %).

Renault a connu une croissance en dehors de l'Europe, qui a été cependant contrebalancée par les baisses enregistrées sur ce même continent. Nissan a aussi traversé une année en demi-teinte, avec des résultats divers d'un marché à l'autre.

Renault a vendu 2 115 176 véhicules sous la marque Renault (en baisse de 6 %), 121 855 véhicules sous la marque Samsung (en hausse de 2 %) et 196 341 véhicules sous la marque Dacia (en hausse de 19,5 %). Au total, plus de 247 000 modèles Logan ont été vendus dans le monde en 2006 tant sous les marques Dacia que Renault.

La croissance pour Renault est venue de l'extérieur de l'Europe, dopée par la plus grande disponibilité de Logan, les performances de Samsung et l'expansion de la marque Renault sur les marchés internationaux. Fin 2006, les ventes hors Europe représentaient plus de 30 % des ventes totales mondiales de Renault.

Nissan a vendu 3 341 527 véhicules sous la marque Nissan, soit un recul de 3,1 % par rapport à l'année précédente. Les ventes mondiales des Infiniti se sont stabilisées à 136 272 unités, stimulées à la fin de l'année par la nouvelle berline G.

Nissan a enregistré des ventes de plus de 1 million d'unités pour la deuxième année consécutive sur son principal marché, les États-Unis. Au Japon, les ventes de Nissan, y compris celles des minivoitures, ont chuté de 11,5 %, s'établissant à 766 702. En Europe, selon le découpage géographique propre à Nissan, les ventes annuelles sont restées inchangées, à 539 773 unités. Les nouveaux marchés de croissance, comme la Russie, ont contrebalancé les reculs sur les marchés arrivés à maturité. Sur d'autres marchés mondiaux, les mauvaises performances en Thaïlande et à Taïwan ont été compensées par une croissance persistante en Chine et sur les marchés du Moyen-Orient.

1.3.5.1 Présence industrielle et commerciale ♦

VENTES MONDIALES

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
GROUPE RENAULT	2 433 372	2 534 691	- 4,0
Renault	2 115 176	2 250 839	- 6,0
Renault Samsung Motors	121 855	119 488	2,0
Dacia	196 341	164 364	19,5
GROUPE NISSAN	3 477 799	3 597 851	- 3,3
Nissan	3 341 527	3 448 740	- 3,1
Infiniti	136 272	149 111	- 8,6
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	5 911 171	6 132 542	- 3,6



VENTES EUROPE OCCIDENTALE

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
GRUPE RENAULT	1 596 795	1 750 911	- 8,8
France	668 675	704 865	- 5,1
Allemagne	173 269	185 831	- 6,8
Italie	142 134	162 663	- 12,6
Espagne	206 171	238 411	- 13,5
Royaume-Uni	160 286	197 366	- 18,8
NISSAN	417 412	451 717	- 7,6
France	44 809	48 388	- 7,4
Allemagne	59 335	53 050	11,8
Italie	50 015	54 002	- 7,4
Espagne	62 741	70 796	- 11,4
Royaume-Uni	87 013	102 048	- 14,7
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	2 014 207	2 202 628	- 8,6
France	713 484	753 253	- 5,3
Allemagne	232 604	238 881	- 2,6
Italie	192 149	216 665	- 11,3
Espagne	268 912	309 207	- 13,0
Royaume-Uni	247 299	299 414	- 17,4

VENTES EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
GRUPE RENAULT	408 787	391 793	4,3
Russie	72 484	29 148	148,7
Roumanie	131 448	137 248	- 4,2
Turquie	92 366	116 511	- 20,7
NISSAN	118 284	83 203	42,2
Russie	76 452	46 485	64,5
Roumanie	3 109	2 288	35,9
Turquie	9 140	10 511	- 13,0
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	527 071	474 996	11,0
Russie	148 936	75 633	96,9
Roumanie	134 557	139 536	- 3,6
Turquie	101 506	127 022	- 20,1

VENTES MOYEN-ORIENT ET AFRIQUE

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
GRUPE RENAULT	102 531	89 544	14,5
NISSAN	216 692	187 528	15,6
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	319 223	277 072	15,2

VENTES JAPON

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
RENAULT	3 030	3 532	- 14,2
NISSAN	766 702	866 157	- 11,5
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	769 732	869 689	- 11,5

**VENTES AMÉRIQUE LATINE ET DU SUD**

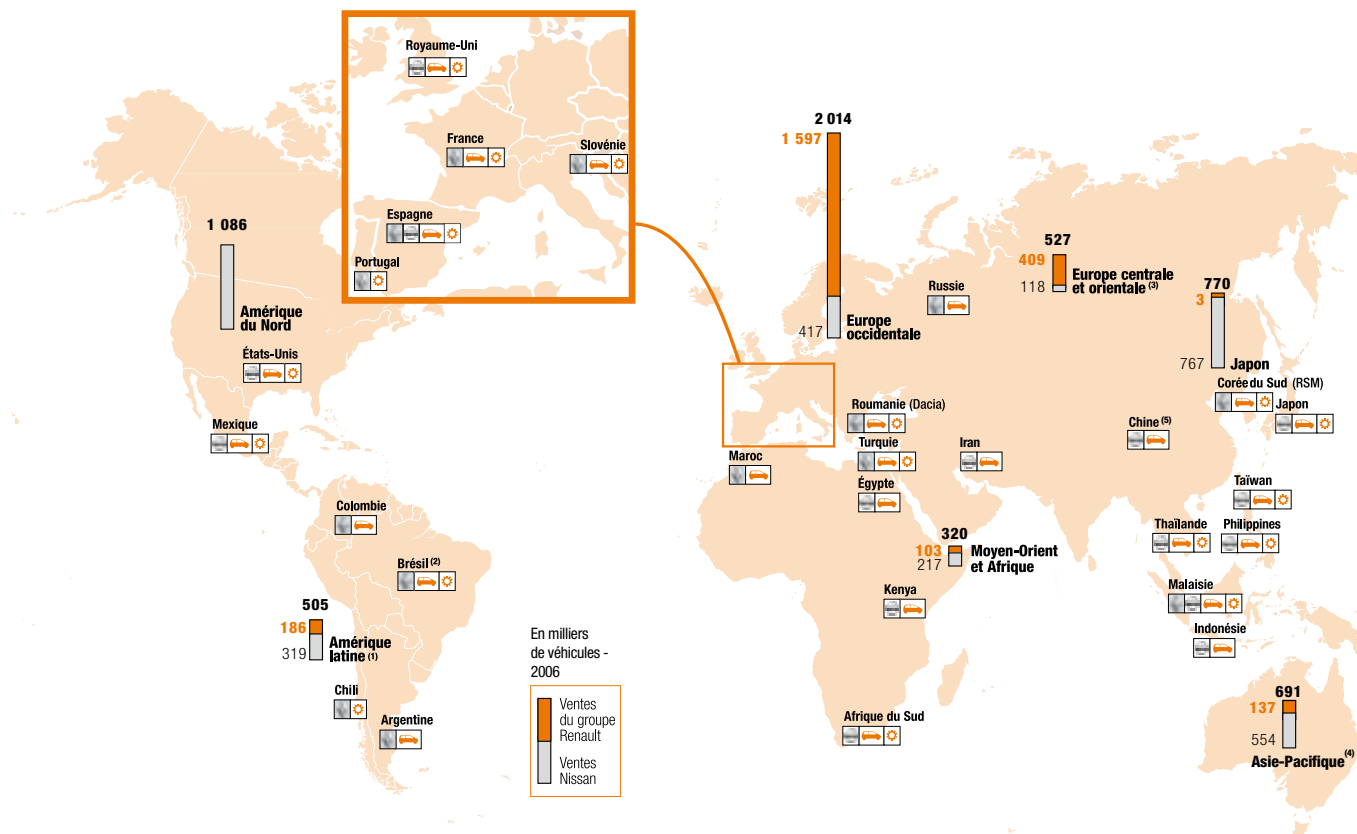
	2006	2005	% VAR. 2006/2005
RENAULT	185 518	164 591	12,7
Brésil	51 682	47 528	8,7
Argentine	48 223	37 376	29,0
Mexique	20 274	24 086	- 15,8
Colombie	33 042	24 163	36,7
NISSAN	318 803	320 589	- 0,6
Brésil	5 720	8 083	- 29,2
Argentine	3 328	3 824	- 13,0
Mexique	228 315	234 932	- 2,8
Colombie	6 813	5 658	20,4
RENAULT-NISSAN ALLIANCE	504 321	485 180	3,9
Brésil	57 402	55 611	3,2
Argentine	51 551	41 200	25,1
Mexique	248 589	259 018	- 4,0
Colombie	39 855	29 821	33,6

VENTES AMÉRIQUE DU NORD

	2006	2005	% VAR. 2006/2005
NISSAN	1 086 004	1 147 653	- 5,4
États-Unis	1 019 249	1 076 670	- 5,3
Canada	66 755	70 983	- 6,0

VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES DE L'ALLIANCE ♦

Nombre d'unités commercialisées dans le monde - 2006	
Groupe Renault	2 433 372
Groupe Nissan	3 477 799
Alliance Renault-Nissan	5 911 171



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

1.3.5.2 Valeur des opérations communes

Au total en 2006, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés respectivement à environ 1 430 et 1 350 millions d'euros, comme indiqué dans le chapitre 7, note 13 – I de l'annexe aux comptes consolidés.

1.3.5.3 Les indicateurs financiers de l'Alliance

Se reporter au chapitre 2.1.3.



2

Le Rapport de gestion

2.1 Le Rapport d'activité	40
2.1.1 Les performances commerciales	40
2.1.2 Les résultats financiers	50
2.1.3 Éléments financiers de l'Alliance	54
2.1.4 Les perspectives	56
2.2 La recherche et développement	56
2.2.1 Introduction	56
2.2.2 R&D et Renault Contrat 2009	56
2.2.3 Les résultats marquants de la R&D en 2006	57
2.2.4 La R&D, outil de compétitivité pour les ingénieries	58
2.3 Gestion des risques	59
2.3.1 Risques opérationnels	59
2.3.2 Les risques financiers	65
2.3.3 Les risques Clientèle et Réseaux de RCI Banque	69
2.3.4 Les risques juridiques	69
2.3.5 Les autres risques	70
2.3.6 Les litiges	70



2.1 Le Rapport d'activité

2.1.1 Les performances commerciales

Depuis le 1^{er} janvier 2006, Renault a mis en place une nouvelle organisation géographique avec la création de cinq Régions (France, Europe – hors France –, Euromed, Amériques, Asie-Afrique), chacune pilotée par un Comité de management de région (CMR), responsable de la contribution de sa zone géographique aux résultats de l'entreprise. La présentation des résultats commerciaux du groupe Renault s'appuie donc, à présent, sur cette nouvelle organisation.

Le recul de 4,0 % (plus de 100 000 véhicules) des ventes mondiales du groupe Renault enregistré sur l'année 2006 traduit des performances contrastées :

- dans les Régions France et Europe où Renault a poursuivi sa politique commerciale sélective visant à réduire les ventes les moins rentables et dans l'attente des renouvellements de produits prévus à partir de 2007, les ventes sont en baisse de 8,7 % (- 160 000 unités). La marque Renault se place toutefois en deuxième position sur le marché des Véhicules particuliers et utilitaires (V.P. + V.U.) avec une pénétration de 9,1 % et conserve sa première place sur celui du V.U. avec 14,1 % de part de marché ;
- hors Europe, dans les Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique, la croissance des ventes de 8,6 % (+ 59 000 unités) est portée par les trois marques du Groupe : Renault (+ 9,6 %), Dacia (+ 11,4 %) et Renault Samsung (+ 2,0 %).

2.1.1.1 L'Automobile

LES VENTES DU GROUPE RENAULT DANS LE MONDE

V.P. + V.U.	2006 *	2005 *	% Var.
GROUPE	2 433 372	2 534 691	- 4,0
PAR RÉGION			
France	668 675	704 865	- 5,1
Europe	1 023 521	1 147 609	- 10,8
France + Europe	1 692 196	1 852 474	- 8,7
Euromed	380 638	337 497	12,8
Amériques	185 518	164 591	12,7
Asie-Afrique	175 020	180 129	- 2,8
Euromed + Amériques + Asie-Afrique	741 176	682 217	8,6
PAR MARQUE			
Renault	2 115 176	2 250 839	- 6,0
Dacia	196 341	164 364	19,5
Renault Samsung	121 855	119 488	2,0
PAR TYPE DE VÉHICULES			
Véhicules particuliers	2 043 105	2 141 565	- 4,6
Véhicules utilitaires	390 267	393 126	- 0,7

* Chiffres provisoires.

En 2006, les ventes du Groupe atteignent 2 433 000 véhicules, soit un repli de plus de 101 000 unités (- 4,0 %). Cette évolution des ventes s'explique par des performances contrastées : alors que les ventes du Groupe reculent de plus de 160 000 unités (- 8,7 %) dans les Régions France et Europe, les ventes dans le reste du monde augmentent de près de 59 000 unités (+ 8,6 %).

Les marques Dacia et Renault Samsung maintiennent de bons niveaux de performance avec des ventes en hausse respectivement de plus de 32 000 et 2 000 unités (+ 19,5 % et + 2,0 %), tandis que la marque Renault enregistre un repli de 136 000 unités (- 6,0 %).

RÉGIONS FRANCE & EUROPE – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P. + V.U.	2006 *	2005 *	% Var.
France			
Renault	649 881	695 067	- 6,5
Dacia	18 794	9 798	91,8
GROUPE	668 675	704 865	- 5,1
Europe			
Renault	994 808	1 126 624	- 11,7
Dacia	28 713	20 985	36,8
GROUPE	1 023 521	1 147 609	- 10,8
France + Europe			
Renault	1 644 689	1 821 691	- 9,7
Dacia	47 507	30 783	54,3
GROUPE	1 692 196	1 852 474	- 8,7

* Chiffres provisoires.

Le marché des Véhicules particuliers et utilitaires est en légère croissance (+ 1,4 %) sur l'année 2006 à près de 18 millions d'unités. Sur ce marché mature, qui est le terrain d'une concurrence exacerbée et de fortes activités promotionnelles, les immatriculations du Groupe se replient de 8,7 % à près de 1 665 000 unités, soit une part de marché de 9,4 % (contre 10,4 % en 2005).

Cette évolution intervient sur des marchés contrastés : l'Allemagne (+ 4,2 %) où les ventes se sont accélérées en anticipation d'une hausse de la TVA à compter du début de l'année 2007, l'Italie (+ 3,8 %), ainsi que l'ensemble Belgique-Luxembourg (+ 7,9 %) progressent significativement. Le marché automobile polonais renoue également avec la croissance (+ 2,3 %). En revanche, on constate un repli du marché automobile en Espagne (- 0,4 %), en France (- 1,9 %), au Royaume-Uni (- 3,3 %) et au Portugal (- 5,1 %).



Marque Renault

Avec près de 1 618 000 véhicules immatriculés (- 9,7 %) en 2006, la marque Renault se place en deuxième position sur le marché des Véhicules particuliers et utilitaires, soit une part de marché de 9,1 % en retrait de 1,1 point par rapport à l'année 2005.

Ce recul s'explique en partie par le renforcement depuis le début de l'année 2006 de la politique commerciale sélective du Groupe. Cette politique consiste à privilégier les ventes aux particuliers et aux entreprises, plus rentables, et à limiter les ventes aux loueurs courte durée et les immatriculations de véhicules constructeurs (essentiellement constitués par les véhicules de démonstration et de remplacement). En effet, les véhicules vendus à ces derniers canaux reviennent rapidement abonder le marché de l'occasion et font concurrence aux véhicules neufs. Dans ces conditions, la valeur résiduelle des véhicules d'occasion chute et entraîne une baisse de la rentabilité sur les véhicules neufs comme sur les véhicules d'occasion.

L'objectif est d'améliorer la rentabilité des véhicules tant sur le marché de l'occasion que sur le marché des véhicules neufs et de préparer ainsi le lancement des nouveaux modèles, en assainissant le marché de l'occasion par une réduction des canaux de ventes les moins profitables.

La baisse des ventes de la marque Renault sur le marché européen est également liée au vieillissement de la gamme et à l'attente des nouveaux modèles prévus dans le plan Renault Contrat 2009.

Par pays

En France, les immatriculations sont en repli de 6,4 %. Renault enregistre une part de marché de 25,5 % (- 1,2 point) et confirme sa position de première marque. Clio, avec le lancement de Clio III en septembre 2005, et Mégane II qui a bénéficié du lancement de la phase 2 en mars 2006, sont les deux modèles les plus vendus dans le pays avec des pénétrations de 8,5 % et 8,0 % respectivement sur le marché des Véhicules particuliers.

Au sein de la Région Europe, Renault est la première marque au Portugal (13,5 %), en Slovaquie (22,1 %), la deuxième en Espagne (10,5 %), en Croatie (12,3 %) et la troisième sur l'ensemble Belgique-Luxembourg (10,3 %).

En Espagne, les ventes de Renault reculent de 15,7 %, en raison de l'application d'une politique commerciale plus sélective dans un contexte de guerre commerciale intense et coûteuse.

En Allemagne, la marque Renault enregistre une bonne performance sur le marché des Véhicules utilitaires (+ 2,4 %). En revanche, les ventes de Véhicules particuliers diminuent de 10,3 % en raison de l'application de la politique commerciale sélective, qui a permis de réduire significativement les ventes aux loueurs courte durée et les immatriculations de véhicules constructeurs, tandis que les ventes aux particuliers progressent ; ce qui est précisément le résultat attendu de la nouvelle politique commerciale mise en œuvre.

Au Royaume-Uni, sur un marché qui se contracte depuis deux ans et caractérisé par des surenchères commerciales, Renault cède 1,1 point de part de marché (6,0 %).

En Pologne, les ventes de Renault augmentent de 5,2 % pour atteindre 7,6 % de part de marché. Renault bénéficie du retour à la croissance de ce marché qui a souffert pendant plusieurs mois de l'importation de véhicules d'occasion en provenance d'Europe occidentale et qui ont, en grande partie, remplacé la vente de véhicules neufs.

Par modèle – Véhicules particuliers

Le marché des Véhicules particuliers sur les Régions France et Europe s'établit à 15,5 millions de véhicules, en hausse de 0,9 % par rapport à l'année 2005. La part de marché de la marque Renault atteint 8,4 % avec des immatriculations en repli de 12,4 %.

Par modèle, Renault connaît des performances contrastées, mais reste en tête des segments B avec Clio / Thalia et Modus, des MPV (grands monospaces) avec Espace, et se place en troisième position du segment C avec Mégane II.

- Sur le *segment A des petites voitures citadines*, après 13 ans de commercialisation et dans l'attente de son renouvellement au mois de juin 2007, le nombre de Twingo immatriculées diminue de 28,7 % à 55 000 unités. En France, malgré une baisse des immatriculations de 16,4 %, Twingo reste leader du segment (23,6 % de pénétration).
- Renault est leader du *segment B des petites voitures* sur les Régions France et Europe avec sa double offre de véhicules – Modus et Clio – et atteint une part de segment de 11,5 % en légère baisse par rapport à 2005 (- 0,3 point).

Les immatriculations de Modus reculent de près de 86 000 unités par rapport à 2005 et représentent 11,4 % du segment des minispaces. La croissance de ce segment n'a pas été à la mesure des anticipations et les objectifs de ventes annoncés lors du lancement de Modus en septembre 2004 n'ont jamais été atteints. Cependant, 308 000 Modus ont été vendus depuis son lancement et les enquêtes auprès des clients montrent que ce minispace offre un niveau de satisfaction très élevé à ses propriétaires.

Avec des ventes en hausse de 28,2 % grâce au succès de Clio III lancée en septembre 2005 et élue Voiture de l'année 2006 en Europe, Clio occupe la deuxième position du segment B avec une part de 9,8 % de ce segment. Clio II, qui est maintenue dans la gamme pour compléter l'offre dans les tranches de prix les plus basses, prouve sa bonne complémentarité avec Clio III. En effet, Clio II affiche des ventes stables sur l'année 2006 et représente encore 25,3 % des ventes de Clio. Clio II a bénéficié d'une nouvelle évolution en septembre 2006 et est désormais commercialisée sous le nom de Clio Campus. Pour cette troisième génération de Clio, Renault a déployé un nouveau schéma industriel autour des usines de Flins, de Bursa en Turquie où est déjà fabriquée la Clio Symbol et où Clio III est produite depuis le mois de janvier 2006, et de l'usine de Valladolid, qui produit Clio III depuis octobre 2006. Clio III offre un niveau de qualité jamais atteint au lancement d'un modèle et démontre les progrès réalisés par Renault dans ce domaine. Son positionnement haut de gamme a été renforcé avec le lancement en mai 2006 d'une version Renault Sport, fabriquée sur le site de Dieppe, et d'une nouvelle motorisation 2.0 essence 16 soupapes 140 ch développée dans le cadre de l'Alliance avec Nissan.

Thalia, version tricorps de Clio, contribue à la performance de Renault, en Europe sur le segment B avec près de 8 300 unités vendues. Une nouvelle évolution de ce modèle est commercialisée depuis le mois de septembre 2006, avec un nouveau design extérieur, un nouvel intérieur ainsi qu'une refonte de la gamme des motorisations et de nouveaux équipements.

Au total, le *segment A et B des petites voitures* est en croissance de 6,2 % et représente plus du tiers des ventes dans les Régions France et Europe.

- Sur le *segment des assimilés Véhicules particuliers*, Kangoo V.P., qui est dans sa neuvième année de commercialisation, a bénéficié en

début d'année du lancement de deux nouvelles versions : Kangoo Pampa Génération 2006 et Kangoo 4x4 Génération 2006. Avec une pénétration de 13,6 % (contre 16,5 % en 2005), Kangoo V.P. se classe au troisième rang.

- Sur le *segment C*, Mégane II, qui est entrée dans sa quatrième année de commercialisation, voit ses ventes régresser de 18,8 % depuis le début de l'année 2006 (- 124 500 véhicules par rapport à 2005). En occupant 3,4 % du marché européen des Véhicules particuliers en 2006, Mégane II est le troisième véhicule le plus vendu en Europe toutes catégories confondues. Mégane II est également en troisième position du segment avec une pénétration de 10,7 % (12,5 % en 2005) et est leader de ce segment en France (24,9 % de part de segment), en Slovénie (22,7 %), au Portugal (18,7 %) et aux Pays-Bas (12,0 %). En 2006 sur un segment en repli de 4,9 %, près de 538 300 Mégane II ont été vendues sur les Régions France et Europe. Mégane II a bénéficié, en janvier 2006, du lancement de la phase 2, qui s'appuie notamment sur la nouvelle motorisation diesel de l'Alliance, le 2.0 dCi 16 soupapes 150 ch. Les ventes de Scénic II ont également été dynamisées par le lancement d'une phase 2 en septembre 2006, avec notamment l'introduction d'une nouvelle version, Grand Scénic 5 places.
- Sur le *segment D des voitures moyennes supérieures* en repli de 3,3 %, près de 78 400 Laguna ont été commercialisées en 2006. Cette baisse des ventes (- 27,2 % par rapport à 2005) s'explique en partie par l'attente du renouvellement de ce modèle puisque Laguna III sera lancée en septembre 2007.
- Avec 4 900 Vel Satis immatriculées en 2006, la part de Renault sur le *segment supérieur E1* recule de 0,4 point à 0,8 %. Depuis le mois de juin 2006, Vel Satis bénéficie de deux nouvelles motorisations diesel : le 2.0 dCi, équipé d'un filtre à particules et décliné en 150 ch et 175 ch, ainsi que le V6 diesel 3.0 dCi 180 ch dont la puissance a été augmentée et qui est désormais associé à la boîte proactive 6 rapports.
- Espace IV, dans sa quatrième année de commercialisation, conforte sa première place avec une pénétration de 14,8 % en 2006 (- 3,4 points) sur le *segment MPV*, qui se stabilise (+ 0,9 %) après avoir connu une situation de repli pendant presque 2 ans. Espace est premier de son segment en France (35,5 % de pénétration), aux Pays-Bas (25,5 %), sur l'ensemble Belgique-Luxembourg (20,1 %) et en Suisse (18,1 %). Espace a bénéficié en mars 2006 du lancement d'une phase 2, dotée du nouveau moteur diesel de l'Alliance, décliné en deux puissances, 150 ch et 175 ch, et équipé d'un filtre à particules. Plus de 42 000 Espace ont été vendus en 2006.

Par modèle – Véhicules utilitaires

Le marché des Véhicules utilitaires sur les Régions France et Europe s'établit à 2,3 millions de véhicules, en hausse de 4,8 % par rapport à l'année 2005. Avec des ventes de Véhicules utilitaires en hausse de 2,9 % en 2006, la marque Renault enregistre un record avec près de 318 700 véhicules vendus, ce qui lui permet de maintenir une part de marché de 14,1 % (- 0,3 point) et de conserver sa première place pour la neuvième année consécutive. Cette performance est d'autant plus significative que la gamme des Véhicules utilitaires est l'une des composantes les plus rentables de l'ensemble de l'offre Renault.

Les ventes de Renault continuent de croître en Allemagne (+ 2,4 %), aux Pays-Bas (+ 6,4 %), en France (+ 6,7 %) où Renault s'octroie 34,3 % du marché. En revanche, les ventes régressent en Italie (- 9,6 %), en Espagne (- 2,8 %) et au Royaume-Uni (- 1,9 %).

- Sur le *segment des fourgonnettes*, Kangoo Express reste leader sur les Régions France et Europe avec une pénétration du segment de 19,7 % (- 0,3 point par rapport à 2005). Avec 108 500 unités vendues, Kangoo Express occupe la deuxième place au classement européen des Véhicules utilitaires toutes catégories confondues.
- Sur le *segment des véhicules de société*, Clio Société reste en tête du segment avec une pénétration de 14,3 % (- 0,7 point par rapport à 2005). Les immatriculations de Mégane Société sont quant à elles en repli de 3,5 % et s'octroient une part de 5,4 % (- 0,7 point) du segment.
- Sur le *segment des fourgons*, Renault prend la deuxième place et atteint une part de marché record de 13,7 % (+ 0,3 point). Les immatriculations de Trafic sont en hausse de 2,8 % tandis que celles de Master augmentent de 3,6 %. Les lancements de la phase 2 de Trafic et de la phase 3 de Master en octobre 2006 permettent de renforcer l'attractivité de la gamme et de redynamiser les ventes. Pour répondre aux normes Euro 4, la gamme des motorisations diesel est complètement renouvelée avec l'arrivée du moteur 2.0 dCi, développé dans le cadre de l'Alliance. Plus performante, plus souple, plus sobre, cette nouvelle motorisation est disponible en deux versions, 90 ch et 115 ch. La puissance du 2.5 dCi, qui est doté d'un filtre à particules, augmente également puisqu'elle passe de 135 ch à 150 ch. Ces modifications sont aussi accompagnées d'une évolution de l'offre de boîtes de vitesses manuelle et robotisée à 6 rapports.

Renault figure désormais parmi les leaders européens du camping-car avec près de 9 000 ventes en 2006. Les campings-cars représentent 14 % des ventes de Master.

Marque Dacia

Avec plus de 79 800 Logan vendues depuis son lancement en Europe en 2004, Dacia s'est implantée avec succès dans les Régions France et Europe. Les ventes de Logan ont augmenté de 56,4 % par rapport à l'année 2005 à 47 400 unités dont près de 19 000 en France. Forte des bons résultats obtenus avec les motorisations essence 1.4 et 1.6, la gamme Logan s'est étoffée avec l'introduction en mars 2006 en France et en Europe d'une motorisation diesel 1.5 dCi, déjà proposée sur les modèles Clio, Modus et Kangoo. Cette motorisation constitue dans un grand nombre de pays l'offre diesel la moins chère du marché et contribue au rapport prix/prestation inédit de Logan. Sur l'année 2006, cette nouvelle motorisation représente 32,4 % du mix des immatriculations sur les Régions France et Europe.

RÉGION EUROMED – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P.+V.U.	2006*	2005*	% Var.
Renault	235 074	206 169	14,0
Dacia	145 481	130 934	11,1
Renault Samsung	83	394	- 78,9
GROUPE	380 638	337 497	12,8

* Chiffres provisoires.

En 2006, le marché automobile de la Région Euromed augmente de 14,0 % par rapport à 2005. Dans ce contexte, les ventes du Groupe sont en hausse de 12,8 % à plus de 380 600 véhicules, soit 10,2 % du marché et représentent 15,6 % des ventes mondiales de Renault.



Marque Renault

La marque Renault continue de croître (+ 14,0 %) avec près de 235 100 véhicules vendus, soit 61,8 % des ventes du Groupe dans la Région. La part de marché de la marque Renault s'établit à 6,2 %, stable par rapport à l'année 2005.

En Turquie, le marché est en recul de 13,6 % sur l'année 2006, avec un repli marqué sur le second semestre (- 28,8 %), suite à la dévaluation de la livre turque en mai. Dans ce contexte, les ventes de Renault baissent de 21,1 % et la marque se place en deuxième position sur le marché des Véhicules particuliers et utilitaires avec une pénétration de 13,8 % (- 1,3 point par rapport à l'année 2005). Renault reste en tête du marché des Véhicules particuliers et se positionne à la première place à la fois sur le segment B dont elle détient 20,3 % avec Thalia, Clio et Modus et sur le segment C avec Mégane (17,6 % de part de marché). Mégane et Thalia sont respectivement premier et deuxième modèles les plus vendus tous segments confondus. Au total, en incluant les ventes de Logan sous la marque Dacia, le Groupe affiche une part de marché de 17,9 % sur le marché des Véhicules particuliers.

En Russie, le succès de Logan, commercialisée sous la marque Renault, a permis de multiplier par 2,5 les ventes de la marque sur l'année 2006. Logan a été commercialisée à 49 300 exemplaires en Russie, ce qui fait de ce pays le marché le plus important pour Logan après la Roumanie. Ces bons résultats permettent à la marque d'occuper 3,8 % du marché. Logan est assemblée dans l'usine d'Avtoframos à Moscou depuis avril 2005 et commercialisée depuis septembre de la même année. Afin de répondre à la demande, la production de l'usine moscovite passera de 60 000 à 80 000 véhicules par an à partir de 2007.

Au Maroc, avec une pénétration de 16,6 %, Renault occupe la première place du marché. Sur l'année 2006, les ventes de la marque sont en hausse de 13,5 % portées par un marché en croissance de 30,1 % et une hausse des ventes de Kangoo V.P. de 37,5 % (7 800 unités vendues en 2006).

Marque Dacia

Les ventes de Dacia augmentent de 11,1 % sur la Région Euromed par rapport à l'année 2005. Avec 145 500 véhicules immatriculés, Dacia prend sur cette Région une part de marché de 4,0 %.

En Roumanie, les ventes de Dacia reculent de 4,9 % à 107 800 unités sur un marché en hausse de 14,7 %. La part de Dacia sur son marché domestique, qui s'ouvre de plus en plus aux marques importées, s'établit ainsi à 37,4 % contre 45,1 % en 2005. Ce recul s'explique également par la baisse des ventes du pick-up, dont la production a cessé à la fin de l'année 2006 afin de mettre à disposition de Logan l'ensemble des capacités installées. Dacia reste malgré tout leader avec 26,7 points de part de marché d'avance sur son concurrent le plus proche. Cette performance s'explique par le succès de Logan, qui représente 37,5 % des Véhicules particuliers immatriculés en Roumanie et dont les ventes continuent de croître (+ 8,8 % à plus de 96 000 unités). Depuis son lancement en septembre 2004, près de 204 600 Logan ont été commercialisées en Roumanie et près de 343 500 unités ont été produites à l'usine Dacia de Pitesti (Roumanie). La gamme Logan a été élargie avec le lancement de Logan MCV (version break) en fin d'année 2006 et sera encore étoffée au cours de l'année 2007 avec la commercialisation, à partir de février, de la version utilitaire dérivée de Logan MCV (Logan van).

Au total, en prenant en compte les ventes des marques Renault et Dacia, le Groupe occupe 45,6 % du marché roumain des Véhicules particuliers et utilitaires.

Au Maroc, Logan est assemblée dans l'usine Somaca de Casablanca depuis juillet 2005, à partir de collections de pièces livrées principalement de Roumanie. Forte de cette implantation locale et avec 12 700 Logan commercialisées sur l'année 2006, Dacia a rapidement conquis une part de marché significative (15,1 % à fin décembre 2006 contre 4,2 % en 2005). La marque est ainsi devenue deuxième, juste après la marque Renault, sur le marché marocain et Logan le véhicule le plus vendu toutes catégories confondues.

Grâce à la performance remarquable et combinée des marques Renault et Dacia au Maroc, le Groupe s'octroie une pénétration de 31,7 % en hausse de 8,4 points.

Logan connaît également un réel succès en Turquie, où près de 7 400 exemplaires ont été vendus, en Algérie, en Ukraine et en Bulgarie (respectivement 8 600, 5 900 et 1 700 unités vendues en 2006). Dans ce dernier pays, Logan MCV a également été lancée en octobre 2006 et la version utilitaire sera commercialisée dès février 2007 comme en Roumanie.

LES VENTES DU GROUPE RENAULT DANS LA RÉGION AMÉRIQUES

V.P.+V.U.	2006*	2005*	% Var.
Renault	182 463	161 641	12,9
Dacia	421	162	159,9
Renault Samsung	2 634	2 788	- 5,5
GROUPE	185 518	164 591	12,7

* Chiffres provisoires.

Le marché automobile dans la Région Amériques a augmenté de 10,8 % par rapport à l'année 2005. Avec 185 500 véhicules vendus (+ 12,7 %), le Groupe occupe 4,1 % du marché. Les ventes du Groupe dans cette Région représentent 7,6 % des ventes mondiales de Renault.

L'essentiel des ventes du Groupe dans la Région Amériques (98 %) est réalisé par la marque Renault, dont les ventes sont en croissance de 12,9 % pour atteindre une part de marché de 4,0 % sur l'année 2006.

En Argentine, le marché automobile continue de progresser (+ 16,1 %). Grâce à Clio (+ 22,6 %), Kangoo V.P. (+ 71,6 %), Kangoo V.U. (+ 44,3 %) et Mégane (+ 45,4 %), le Groupe augmente ses ventes de 29,0 %. Avec près de 48 200 unités vendues, la part de marché de Renault s'établit à 11,5 % (en hausse de 1,2 point). Le lancement de Logan au cours de l'année 2007 permettra d'accroître encore davantage la présence de Renault sur ce marché.

Au Brésil, la part de marché de Renault s'établit à 2,8 % avec près de 51 700 véhicules vendus. Les ventes de Renault progressent de 8,7 % par rapport à l'année 2005 sur un marché en hausse de 13,0 %, marqué par la progression des motorisations flexfuel qui représentent 75 % des immatriculations. En proposant un seul modèle avec ce type de motorisation, la Clio 1,6 I 16 soupapes Hi-Flex, Renault ne dispose pas encore d'une offre suffisamment large pour profiter pleinement de la croissance du marché. Les lancements de Mégane II Sedan et de Mégane Grand Tour au cours de l'année 2006 ont néanmoins permis de redynamiser les ventes. En 2007, Renault démarrera la production de Logan dans l'usine de Curitiba pour une commercialisation locale



et à destination de l'Argentine. D'autres introductions significatives sont prévues dans le cadre du plan Renault Contrat 2009 pour adapter rapidement l'offre produit de Renault au Brésil, avec notamment la version *hatchback* de la Logan qui sera lancée en première mondiale au Brésil au début de l'année 2008.

En Colombie, les ventes de Renault en hausse de 36,7 % affichent une croissance supérieure à celle du marché (+ 33,8 %). Avec 33 000 véhicules vendus, la part de marché de Renault atteint 18,0 % (stable par rapport à 2005 : + 0,4 point) et la marque consolide ainsi sa deuxième position. Le lancement réussi de Logan sous la marque Renault en septembre 2005, explique en partie ces bons résultats puisque 7 100 unités de ce modèle ont été vendues au cours de l'année 2006. Clio et Twingo, dont les ventes sont en hausse respectivement de 32,9 % et 33,3 %, portent également cette croissance.

Au Mexique, la pénétration de Renault est en baisse de 0,4 point à 1,8 %, sur un marché quasi stable (+ 1,0 %). En 2006, les ventes de Renault baissent de 15,8 % (à près de 20 300 unités) dans l'attente du renouvellement de la gamme au cours de l'année 2007 avec les lancements prochains de Clio III et de Kangoo V.P.

Au Venezuela, le bon accueil réservé à Logan permet à Renault d'augmenter ses ventes de 36,9 % et de compenser largement les baisses enregistrées sur les autres modèles de la gamme notamment de Twingo (- 10,1 %). En septembre 2005, Logan a également été lancée sous la marque Renault et représente, avec près de 5 700 unités, déjà 40,3 % du mix des ventes de la marque.

Au total, 14 100 Logan ont été vendues dans la Région Amériques sur l'année 2006. L'essentiel de ces Logan sont commercialisées sous la marque Renault, à l'exception de quelques unités (417) vendues sous la marque Dacia essentiellement en Guadeloupe, Martinique, Guyane et à Saint-Martin.

RÉGION ASIE-AFRIQUE – VENTES DU GROUPE PAR MARQUE

V.P.+V.U.	2006*	2005*	% Var.
Renault	52 950	61 338	- 13,7
Dacia	2 932	2 485	18,0
Renault Samsung	119 138	116 306	2,4
GROUPE	175 020	180 129	- 2,8

* Chiffres provisoires.

Dans la Région Asie-Afrique, le marché croît de 6,8 % par rapport à l'année 2005 tandis que les ventes du Groupe se contractent de 2,8 %. Avec près de 175 000 véhicules vendus, le Groupe occupe 0,8 % du marché. Les ventes du Groupe dans la Région Asie-Afrique représentent 7,0 % des ventes mondiales de Renault.

Marque Renault Samsung

En 2006, les ventes de Renault Samsung Motors sont en hausse de 2,4 % à plus de 119 100 unités grâce à la bonne performance de la marque en Corée du Sud (où Renault Samsung réalise 97,7 % du total de ses ventes mondiales).

Dans ce pays, la pénétration de Renault Samsung atteint 12,2 % (- 0,1 point) sur le marché des Véhicules particuliers. Grâce à une offre

produit totalement renouvelée entre novembre 2004 et août 2005, Renault Samsung conserve sa troisième position sur le marché coréen :

- la SM7, lancée au quatrième trimestre 2004 s'est vendue à 17 400 exemplaires sur l'année 2006 et obtient une part de 11,8 % de son segment *Large and Luxury*, lui permettant de maintenir sa deuxième position malgré des ventes en baisse de 32,3 % ;
- la nouvelle SM5, sortie début 2005 s'est vendue à plus de 71 900 unités, soit une progression de 16,1 % par rapport aux ventes de 2005. La pénétration de Renault Samsung sur le *mid-segment* est de 28,1 %, ce qui lui permet d'asseoir sa deuxième position sur ce segment ;
- après avoir bénéficié d'un profond restyling en août 2005, les ventes de SM3 en 2006 atteignent presque 29 800 unités (+ 7,1 %). La part de SM3 sur le segment *sub-mid* atteint 19,2 % permettant à Renault Samsung de se placer en deuxième position de ce segment.

À fin décembre 2006, plus de 39 000 véhicules ont été exportés par Renault Samsung Motors, principalement pour être vendus sous la marque Nissan dans le cadre des accords de l'Alliance.

En 2007, la gamme Renault Samsung comptera un quatrième modèle avec le lancement en fin d'année d'un *cross-over*, dérivé du Koleos Concept dévoilé lors du Mondial de Paris en septembre 2006. Ce modèle sera industrialisé localement dans l'usine coréenne de Busan. La moitié de la production de ce nouveau véhicule sera ensuite exportée vers l'Europe.

Marque Renault

La marque Renault voit ses ventes diminuer de 13,7 % à 53 000 unités dans la Région Asie-Afrique, ce qui pénalise la performance du Groupe sur cette Région.

En Afrique du Sud (y compris la Namibie), premier marché de la marque Renault dans la Région Asie-Afrique, les ventes sont en repli de 18,5 % par rapport à 2005. Ce recul est imputable à la baisse du rand par rapport à l'euro, qui a conduit le Groupe à revoir sa politique commerciale pour maintenir la rentabilité.

La présence de Renault dans la Région Asie-Afrique sera renforcée au cours de l'année 2007 avec la commercialisation de Logan en Inde dès le premier semestre. De plus, Renault a d'ores et déjà capitalisé sur le succès de son partenariat avec Mahindra & Mahindra en signant en novembre 2006 un *Memorandum of Understanding*, prévoyant une nouvelle implantation industrielle d'une capacité de production à terme de 500 000 unités, partagée entre Mahindra & Mahindra et Renault, ainsi qu'une usine de mécanique Renault. L'Inde devient ainsi l'un des pôles clés du déploiement de Renault sur les marchés émergents.



DÉPLOIEMENT DU PROGRAMME LOGAN DANS LE MONDE

VENTES DE LOGAN (EN UNITÉS)

	2006 *	2005 *	2004	Total depuis sept. 2004
MARQUE DACIA				
France	18 794	9 798	0	28 592
Europe	28 620	20 511	2 080	51 211
Euromed	133 707	103 076	20 751	257 534
dont Roumanie	96 037	88 275	20 274	204 586
dont Maroc	12 723	2 499	0	15 222
dont Turquie	7 352	8 317	477	16 146
Amériques	417	162	0	579
Asie-Afrique	2 932	1 507	2	4 441
Total Logan sous la marque Dacia	184 470	135 054	22 833	342 357
MARQUE RENAULT				
Euromed	49 323	7 057	0	56 380
dont Russie	49 323	7 057	0	56 380
Amériques	13 721	2 858	0	16 579
Total Logan sous la marque Renault	63 044	9 915	0	72 959
TOTAL LOGAN	247 514	144 969	22 833	415 316

* Chiffres provisoires.

Production

L'usine roumaine est le premier site de fabrication de Logan, elle fournit l'ensemble des pays des Régions France et Europe, ainsi que la Turquie, l'Algérie, l'Ukraine, le Moyen-Orient et l'Afrique centrale. Cette usine produit actuellement Logan Berlin ainsi que Logan MCV et produira dès le début de l'année 2007 la version utilitaire.

Logan est également produite en Russie (depuis avril 2005), au Maroc (depuis juin 2005) et en Colombie (depuis juillet 2005).

Pour accompagner la croissance des ventes de Logan, le Groupe augmente progressivement ses capacités de production. Ainsi, l'usine d'Envigado en Colombie est passée en 3x8 en août 2006. En Russie, le Groupe a également décidé de passer de 60 000 à 80 000 unités produites par an en 2007. En Roumanie, des investissements d'environ 100 millions d'euros permettront d'augmenter les capacités de production de l'usine de Pitesti de 235 000 unités en 2006 à 350 000 en 2008.

Dès le premier semestre 2007, la production de Logan débutera au Brésil pour alimenter les ventes du Brésil et de l'Argentine, puis la fabrication commencera également en Iran et en Inde. En Iran, Logan sera produite par les deux constructeurs locaux, Saipa et Iran Khodro. En Inde, l'accord signé en mars 2005 permettra la fabrication d'une direction à droite de Logan.

Commercialisation

En 2006, plus de 247 500 Logan ont été vendues dans le monde, soit une hausse de 70,7 % par rapport à 2005. Depuis son lancement en Roumanie en septembre 2004, 415 300 unités de ce modèle ont été vendues.

Logan est désormais commercialisée dans 44 pays, dont 40 pays sous la marque Dacia, ce qui contribue fortement à la croissance de la marque, et dans quatre pays sous la marque Renault (Russie,

Colombie, Venezuela et Équateur). Logan rencontre un vif succès dans l'ensemble des pays où elle est commercialisée, y compris dans les Régions France et Europe. La commercialisation de Logan permet au Groupe de conquérir de nouveaux marchés dans les Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique et d'acquiescer des positions fortes notamment dans les pays où Logan est produite.

La Roumanie réalise à elle seule 38,8 % des ventes de Logan. Cette proportion tend toutefois à diminuer au profit notamment des autres pays de la Région Euromed puisque dans cette région les ventes de Logan hors Roumanie ont été multipliées par 3 en 2006. Cette évolution est également favorable à la Région Amériques où 14 100 Logan ont été vendues en 2006, soit 4,5 fois plus qu'en 2005. Les ventes de Logan dans les Régions France et Europe ont également augmenté de 56,4 % à 47 400 unités et représentent 19,2 % de l'ensemble des ventes mondiales de ce modèle. En Asie-Afrique, les ventes de Logan ont quasiment doublé à près de 3 000 unités.

Élargissement de la gamme

La gamme Logan a été renforcée avec le lancement en octobre 2006 en Roumanie et en Bulgarie de Logan MCV (Multi Convivial Vehicle), version break du programme Logan qui propose jusqu'à 7 places adultes. Ce modèle sera également commercialisé début 2007 sur les principaux marchés européens de Dacia.

En février 2007, la version utilitaire dérivée de Logan MCV (Logan Van) sera lancée sur les marchés roumain et bulgare, puis dans d'autres pays.

Le déploiement de la gamme se poursuivra avec la commercialisation d'un pick-up, d'une berline 5 portes et d'un 4x4. Le programme Logan comptera ainsi six véhicules dans sa gamme à l'horizon du plan Renault Contrat 2009.

2.1.1.2 Financement des ventes

TAUX D'INTERVENTION SUR LES IMMATICULATIONS DE VÉHICULES NEUFS

En 2006, le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs Renault, Nissan et Dacia pour les Régions France et Europe est en retrait à 33,9 % (contre 34,9 % en 2005). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 35,3 % (contre 36,1 % en 2005) et sur la marque Nissan à 28,9 % (contre 30,0 % en 2005).

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la Région Amériques est en retrait à 30,4 % (contre 36,0 % en 2005), les bons résultats en Argentine ne compensant pas la dégradation au Brésil.

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la Région Asie-Afrique où RCI est présent) est de 12,7 % dès la première année d'activité.

Enfin, la performance de RCI Banque dans la Région Euromed (avec la Roumanie comme seul pays consolidé) diminue sensiblement à 30,7 % (contre 33,3 % en 2005).

NOUVEAUX FINANCEMENTS ET ENCOURS PRODUCTIFS MOYENS

RCI Banque a mis en place 9,7 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte et prêts personnels en 2006 (contre 10,3 milliards d'euros en 2005, soit une baisse de 5,9 %) avec 946 036 nouveaux contrats véhicules en 2006 (contre 1 036 650 contrats véhicules en 2005, soit une baisse de 8,6 %).

Les encours productifs moyens de RCI Banque sont stables et atteignent 23,1 milliards d'euros (- 0,1 % à périmètre constant).

DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

RCI Banque poursuit son expansion internationale avec l'entrée dans le périmètre du Groupe des activités financières en Corée du Sud avec un démarrage de la filiale financière à 100 % en mars 2006.

RCI Banque a également accru sa présence en Pologne (reprise à 100 % de l'activité de financement crédit grand public en juin 2006, ce qui complète la couverture du pays par des solutions à 100 % RCI Banque) et en Roumanie (signature avec la Société Générale de l'accord de reprise à 100 % de la filiale de leasing rétroactif au 1^{er} janvier 2006).

En 2006, RCI Banque a en outre démarré des activités financières en :

- Algérie (démarrage des opérations de financement Grand Public, Renault et Dacia dans le cadre d'un accord commercial en décembre 2006) ;
- Colombie (démarrage des activités de la société commerciale RCI Servicios Colombia SA en mars 2006 dans le cadre d'un accord commercial) ;
- Croatie (démarrage de l'activité Grand Public en accord commercial avec ZABA en janvier 2006) ;
- Russie (opérations de financement Grand Public, Renault et Nissan, dans le cadre d'un accord commercial avec IMB, banque du groupe HVB/UNICREDITO).

2.1.1.3 Statistiques commerciales et de production ♦

MARCHÉS TOUTES MARQUES - IMMATICULATIONS

LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

(En unités)	2006 *	2005 *	% Var.
RÉGION FRANCE	2 440 582	2 487 854	- 1,9
RÉGION EUROPE	15 317 275	15 025 356	1,9
<i>dont :</i>			
Allemagne	3 670 280	3 521 594	4,2
Italie	2 548 446	2 455 958	3,8
Royaume-Uni	2 678 942	2 770 153	- 3,3
Espagne + Canaries	1 908 865	1 916 080	- 0,4
Belgique + Luxembourg	641 118	594 341	7,9
Pologne	277 887	271 507	2,3
RÉGIONS FRANCE + EUROPE	17 757 857	17 513 210	1,4
RÉGION EUROMED	3 675 354	3 224 902	14,0
<i>dont :</i>			
Roumanie	288 296	251 396	14,7
Russie	1 904 669	1 563 397	21,8
Turquie	617 838	715 212	- 13,6
Algérie	142 955	137 000	4,3
Maroc	84 277	64 754	30,1
RÉGION AMÉRIQUES	4 559 184	4 114 020	10,8
<i>dont :</i>			
Mexique	1 133 087	1 122 197	1,0
Colombie	183 616	137 213	33,8
Brésil	1 834 581	1 623 341	13,0
Argentine	420 304	361 959	16,1
RÉGION ASIE-AFRIQUE	21 001 339	19 655 686	6,8
<i>dont :</i>			
Afrique du Sud	619 786	542 670	14,2
Corée du Sud	1 185 798	1 149 826	3,1
RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES ** + ASIE-AFRIQUE	29 235 877	26 994 608	8,3

* Chiffres provisoires.

** Hors Amérique du Nord.



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

PERFORMANCES SUR LES PRINCIPAUX MARCHÉS

(V.P. + V.U.)	2006 *		2005 *	
	Immat. (En unités)	PdM (En %)	Immat. (En unités)	PdM (En %)
RÉGION FRANCE	641 905	26,3	675 804	27,2
RÉGION EUROPE	1 023 424	6,7	1 147 393	7,6
<i>dont :</i>				
Allemagne	173 269	4,7	185 831	5,3
Italie	142 134	5,6	162 663	6,6
Royaume-Uni	160 286	6,0	197 366	7,1
Espagne + Canaries	206 171	10,8	238 411	12,4
Belgique + Luxembourg	66 979	10,4	68 089	11,5
Pologne	22 393	8,1	22 402	8,3
RÉGIONS FRANCE + EUROPE	1 665 329	9,4	1 823 197	10,4
RÉGION EUROMED	373 724	10,2	333 983	10,4
<i>dont :</i>				
Roumanie	131 448	45,6	137 248	54,6
Russie	72 484	3,8	29 148	1,9
Turquie	92 366	14,9	116 511	16,3
Algérie	25 629	17,9	20 495	15,0
Maroc	26 750	31,7	15 096	23,3
RÉGION AMÉRIQUES	185 518	4,1	164 591	4,0
<i>dont :</i>				
Mexique	20 274	1,8	24 086	2,1
Colombie	33 042	18,0	24 163	17,6
Brésil	51 682	2,8	47 528	2,9
Argentine	48 223	11,5	37 376	10,3
RÉGION ASIE-AFRIQUE	175 020	0,8	180 129	0,9
<i>dont :</i>				
Afrique du Sud	15 580	2,5	19 112	3,5
Corée du Sud	119 088	10,0	115 425	10,0
RÉGIONS EUROMED + AMÉRIQUES ** + ASIE-AFRIQUE	734 262	2,5	678 703	2,5

* Chiffres provisoires.

** Hors Amérique du Nord.

GRUPE RENAULT – IMMATICULATIONS DANS LES RÉGIONS FRANCE + EUROPE PAR MODÈLE

(En unités)	2006 *	2005 *	% Var.
Twingo	55 700	78 246	- 28,8
Clio / Clio III	482 355	384 167	25,6
Thalia	8 260	12 884	- 35,9
Modus	82 204	166 664	- 50,7
Logan	47 362	30 269	56,5
Mégane / Mégane II	546 079	667 084	- 18,1
Laguna	77 217	107 142	- 27,9
Vel Satis	4 875	7 604	- 35,9
Espace / Espace IV	41 359	50 531	- 18,2
Kangoo	159 852	163 982	- 2,5
Trafic / Trafic II	76 429	74 976	1,9
Master / Master II	73 333	68 613	6,9
Mascott ** / Master Propulsion	9 717	9 852	- 1,4
Divers	587	1 183	- 50,4
IMMATICULATIONS EN FRANCE + EUROPE	1 665 329	1 823 197	- 8,7

* Chiffres provisoires.

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

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

V.P. + V.U. (En unités)	2006 *	2005 *	% Var.
Twingo	13 242	11 564	14,5
Clio / Clio III	90 653	78 062	16,1
Thalia / Symbol	85 327	96 223	- 11,3
Modus	4 129	5 453	- 24,3
Logan	200 100	114 660	74,5
Mégane / Mégane II	124 436	138 848	- 10,4
Laguna	4 240	6 555	- 35,3
Vel Satis	100	115	- 13,0
Espace / Espace IV	289	217	33,2
SM3	31 999	30 735	4,1
SM5	72 314	62 774	15,2
SM7	17 542	25 979	- 32,5
Pick-up (1300)	11 746	20 568	- 42,9
Kangoo	60 705	61 007	- 0,5
Trafic / Trafic II	3 899	4 235	- 7,9
Master / Master II	12 992	12 086	7,5
Mascott ** / Master Propulsion	434	390	11,3
Divers	115	9 232	- 98,8
IMMATRICULATIONS EN EUROMED + AMÉRIQUES + ASIE-AFRIQUE	734 262	678 703	8,2

* Chiffres provisoires.

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

GROUPE RENAULT

PERFORMANCE DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LES RÉGIONS FRANCE + EUROPE *

	Nom des segments	% Var. segment 2006 / 2005	Pénétration Renault			Rang
			% 2006	% 2005	Var. (pt) 2006 / 2005	2006
VÉHICULES PARTICULIERS						
Twingo	A	11,7	4,9	7,7	- 2,8	11
Clio / Clio III	B	4,9	9,8	8,0	1,8	2
Thalia	B	4,9	0,2	0,3	- 0,1	34
Modus	B	4,9	1,7	3,8	- 2,1	18
Logan	B	4,9	1,1	0,7	0,3	22
Mégane / Mégane II	C	- 4,9	10,7	12,5	- 1,8	3
Laguna	D	- 3,3	3,1	4,2	- 1,1	10
Vel Satis	E1	- 6,8	0,8	1,1	- 0,4	18
Espace / Espace IV	MPV	0,9	14,8	18,3	- 3,4	1
Kangoo	Assimilé V.P.	7,1	13,6	16,5	- 2,9	3
Trafic / Trafic II / Master / Master II	Assimilé V.P.	7,1	4,5	4,3	0,2	10
VÉHICULES UTILITAIRES						
Véhicules société						
Twingo		9,7	0,2	0,4	- 0,1	37
Clio		9,7	14,3	15,1	- 0,7	1
Modus		9,7	1,3	0,9	0,4	18
Mégane / Mégane II		9,7	5,4	6,1	- 0,7	6
Fourgonnettes						
Kangoo		4,2	19,7	20,0	- 0,3	1
Fourgons						
Trafic / Trafic II		0,4	6,3	6,1	0,1	7
Master / Master II		0,4	6,5	6,3	0,2	6
Mascott / Master propulsion		0,4	1,0	1,0	0,0	21

* Chiffres provisoires.


PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE ET PAR SEGMENT DE GAMME⁽¹⁾

V.P.+V.U. (En unités)	2006	2005	% Var.
Logan	256 119	169 956	50,7
Solenza	-	5 694	-
Segment low cost	256 119	175 650	45,8
Twingo	63 448	90 674	- 30,0
C44	135	-	-
Clio ⁽¹⁾	182 663	330 870	- 44,8
Clio III	373 660	121 522	207,5
Thalia	88 116	103 164	- 14,6
Modus	67 589	164 741	- 59,0
Segments A et B	775 611	810 971	- 4,4
Mégane / Mégane II	653 512	801 496	- 18,5
SM3	71 817	30 091	138,7
Segment C	725 329	831 587	- 12,8
Laguna II	73 065	112 365	- 35,0
SM5	71 675	63 374	13,1
SM7	17 807	25 089	- 29,0
Espace IV	41 432	50 521	- 18,0
Vel Satis	4 683	7 609	- 38,5
Segments D, E, MPV	208 662	258 958	- 19,4
Kangoo assimilée V.P.	108 895	123 057	- 11,5
Kangoo	118 217	118 667	- 0,4
Trafic II ⁽²⁾	-	-	-
Master II	111 199	106 703	4,2
Mascott	17 413	15 255	14,1
Pick-up 1310	11 208	19 871	- 43,6
Divers	52 437	55 009	- 4,7
Fourgonnettes, fourgons et pick-ups	310 474	315 505	- 1,6
PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE	2 385 090	2 515 728	- 5,2

* Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage. Ces chiffres sont provisoires.

(1) Y compris sur l'année 2006, 9 430 Clio badgées Renault fabriquées dans l'usine Nissan d'Aguascalientes (Mexique).

(2) La production de Nouveau Trafic, réalisée par General Motors à Luton (Grande-Bretagne) et celle réalisée par Nissan à Barcelone (Espagne) ne sont pas comptabilisées dans la production de Renault.

NOUVELLE ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE PAR RÉGION - COMPOSITION DES RÉGIONS

FRANCE

France métropolitaine

EUROPE (HORS FRANCE)

Autriche, Allemagne, Belgique-Luxembourg, Bosnie, Chypre, Croatie, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Kosovo, Macédoine, Malte, Monténégro, Norvège, Pays Baltes, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovénie, Suède, Suisse

EUROMED

Europe Orientale Bulgarie, Moldavie, Roumanie

Russie / CEI Arménie, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Russie, Ukraine

Turquie Turquie, Chypre turque

Maghreb Algérie, Maroc, Tunisie

AMÉRIQUES

Amérique Latine Nord Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Vénézuéla, République dominicaine, Guadeloupe, Guyane française, Martinique

Amérique Latine Sud Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay

ASIE & AFRIQUE

Asie Pacifique Australie, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Singapour, Tahiti, Thaïlande

Inde

Moyen-Orient & Afrique francophone Arabie saoudite, Égypte, Jordanie, Liban, Libye, Pakistan, Pays du Golfe, Syrie + pays d'Afrique francophone

Afrique Océan Indien Afrique du Sud + pays d'Afrique sub-saharienne, Îles Océan Indien

Corée

Iran

Chine Hong Kong, Taïwan

Israël

2.1.2 Les résultats financiers

Le chiffre d'affaires du Groupe atteint 41 528 millions d'euros en baisse de 0,8 % à périmètre et méthodes identiques.

En 2006, la marge opérationnelle s'élève à 1 063 millions d'euros, soit 2,56 % du chiffre d'affaires, contre 1 323 millions d'euros et 3,20 % du chiffre d'affaires en 2005. ♦

La contribution de l'Automobile à la marge opérationnelle s'élève à 571 millions d'euros, soit 1,4 % de son chiffre d'affaires contre 2,2 % en 2005. Cette baisse est liée principalement à la baisse des ventes sur le marché européen dans un environnement de forte concurrence, à une hausse plus forte que prévue du prix des matières premières, au

coût du passage à la norme de dépollution Euro 4 non répercuté sur les prix de ventes, à l'augmentation des frais industriels liée à une moindre absorption des frais fixes. L'objectif de marge opérationnelle est atteint principalement grâce à l'effort de réduction des coûts (diminution des coûts d'achats hors impact des matières premières de 4 %, baisse des frais administratifs de 3 %) et aux progrès réalisés dans les régions hors Europe.

La contribution à la marge opérationnelle du Financement des ventes (RCI Banque) progresse de 27 millions d'euros à 492 millions d'euros.



Renault enregistre un profit de 2,3 milliards d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées (Nissan et AB Volvo) et son résultat net s'élève à 2,9 milliards d'euros.

L'endettement financier net de l'Automobile s'établit à 2 414 millions d'euros en augmentation de 162 millions d'euros. Avec un ratio d'endettement

net sur fonds propres à 11,4 % (contre 11,5 % à fin décembre 2005), l'entreprise dispose d'un bilan financier très sain. L'Automobile dégage un *free cash-flow*⁽⁵⁾ de 94 millions d'euros en 2006.

2.1.2.1 Comptes de résultats consolidés

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 41 528 millions d'euros, en réduction de 0,8 % par rapport au chiffre d'affaires de la même période 2005, à périmètre et méthodes identiques.

CONTRIBUTION DES BRANCHES AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE ♦

(En millions d'euros)	2006 publié			2005 à périmètre 2006			% Var. 2006/2005			2005 publié
	S1	S2	Année	S1	S2	Année	S1	S2	Année	Année
Automobile	20 560	19 045	39 605	20 520	19 403	39 923	0,2	- 1,8	- 0,8	39 458
Financement des ventes	987	936	1 923	950	971	1 921	3,9	- 3,6	0,1	1 880
TOTAL	21 547	19 981	41 528	21 470	20 374	41 844	0,4	- 1,9	- 0,8	41 338

Alors que la contribution du Financement des ventes (RCI Banque) à ce chiffre d'affaires est stable par rapport à 2005, celle de l'Automobile s'élève à 39 605 millions d'euros, en légère baisse de 0,8 % à périmètre et méthodes identiques. Ceci résulte de deux tendances :

- la contribution des Régions France et Europe au chiffre d'affaires diminue de 4,2 % dans l'attente du renouvellement de plusieurs produits clés de la gamme dès 2007. Cette évolution est également liée à la poursuite de la mise en œuvre de la politique commerciale sélective ;

- la contribution des autres Régions (Euromed, Amériques et Asie-Afrique) progresse de 2,3 % en raison principalement de la croissance des volumes portée par les trois marques du Groupe.

Par ailleurs, les ventes d'organes et de véhicules complets aux partenaires contribuent positivement pour 1,1 %.

La marge opérationnelle du Groupe s'élève en 2006 à 1 063 millions d'euros, soit 2,56 % du chiffre d'affaires contre 3,20 % en 2005.

CONTRIBUTION DES BRANCHES À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(En millions d'euros)	S1 2006	S2 2006	Année 2006	Année 2005	Variation
Automobile	323	248	571	858	- 287
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	1,6 %	1,3 %	1,4 %	2,2 %	
Financement des ventes	269	223	492	465	27
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	27,3 %	23,8 %	25,6 %	24,7 %	
TOTAL	592	471	1 063	1 323	- 260
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	2,75 %	2,36 %	2,56 %	3,20 %	

La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 492 millions d'euros (contre 465 millions d'euros en 2005), soit 25,6 % de son chiffre d'affaires. Cette évolution intervient dans un contexte de stabilité des encours productifs moyens et d'amélioration du coût du risque par rapport à 2005.

Celle de l'Automobile s'élève à 571 millions d'euros (1,4 % du chiffre d'affaires) contre 858 millions d'euros (2,2 % du chiffre d'affaires) en 2005.

Cette évolution est liée :

- à la baisse des ventes du Groupe sur le marché européen dans un environnement de forte concurrence. Néanmoins en 2006, Renault a intensifié sa politique commerciale sélective qui vise à réduire progressivement la présence du Groupe sur les canaux de vente les

moins rentables, et d'être en mesure ainsi de tirer le plus complètement parti de l'arrivée des nouveaux produits ;

- à une hausse plus forte que prévue du prix des matières premières ;
- au coût du passage à la norme de dépollution Euro 4 non répercuté sur les prix de vente ;
- à l'augmentation des frais industriels liée à une moindre absorption des frais fixes en période de diminution de la production des usines européennes.

L'objectif de marge opérationnelle est atteint conformément au plan d'avancement de Renault Contrat 2009, principalement grâce à l'effort de réduction des coûts (diminution des coûts d'achats hors impact des matières premières de 4 %, baisse des frais administratifs de 3 %,

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

évolution positive des coûts de garantie) et aux progrès réalisés dans les régions hors Europe.

En 2006, les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 2 400 millions d'euros, en augmentation de 136 millions d'euros par rapport à 2005. Elles représentent 5,8 % du chiffre d'affaires contre 5,5 % en 2005.

Cette progression est liée au développement de la future gamme véhicules de Renault Contrat 2009 (26 produits sur la durée du Plan) et porte essentiellement, comme au premier semestre, sur des dépenses capitalisées.

GRUPE RENAULT – FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT *

(En millions d'euros)	S1 2006	S2 2006	Année 2006	Année 2005
Dépenses de R&D	1 227	1 173	2 400	2 264
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>5,7 %</i>	<i>5,9 %</i>	<i>5,8 %</i>	<i>5,5 %</i>
Frais de développement capitalisés	- 543	- 548	- 1 091	- 833
<i>en % des dépenses de R&D</i>	<i>44,3 %</i>	<i>46,7 %</i>	<i>45,5 %</i>	<i>36,8 %</i>
Amortissements	337	317	654	603
FRAIS DE R&D CONSTATÉS EN RÉSULTAT	1 021	942	1 963	2 034
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>4,7 %</i>	<i>4,7 %</i>	<i>4,7 %</i>	<i>4,9 %</i>

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

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent une charge nette de 186 millions d'euros contre un produit net de 191 millions d'euros en 2005 (incluant la plus-value de 150 millions d'euros réalisée par Renault sur la cession de ses titres Nissan Diesel).

En 2006, cette rubrique est essentiellement constituée :

- des coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs, pour 241 millions d'euros, notamment en Espagne (contre 109 millions d'euros en 2005) ;
- des plus-values réalisées sur la vente de terrains en France et en Espagne pour 109 millions d'euros (148 millions d'euros en 2005).

Après prise en compte des APCE, le résultat d'exploitation du Groupe s'établit à 877 millions d'euros contre 1 514 millions d'euros en 2005.

Le résultat financier dégage un produit de 61 millions d'euros contre une charge de 327 millions d'euros en 2005 :

- le coût net de la dette Automobile est de 19 millions d'euros contre 57 millions d'euros en 2005. Par une gestion efficiente de ses actifs et passifs financiers, le Groupe continue d'optimiser le coût de sa dette malgré une légère hausse de l'endettement moyen sur la période ;
- le Groupe a réalisé un profit de 135 millions d'euros lié à la vente des titres Scania au second semestre 2006 ;
- l'impact négatif de l'évolution de la juste valeur des titres participatifs de Renault SA est de 31 millions d'euros en 2006 (impact négatif de 271 millions d'euros en 2005).

En 2006, Renault enregistre un profit de 2 260 millions d'euros au titre de sa part dans le résultat des entreprises associées :

- Renault bénéficie de la performance de Nissan pour 1 789 millions d'euros (contre 1 825 millions d'euros en 2005) hors produit non récurrent de 82 millions d'euros (450 millions d'euros en 2005) ;
- AB Volvo (qui détient 4,9 % de ses titres en 2006 conduisant à un pourcentage d'intérêt à 21,8 %) contribue positivement au résultat de

Les frais de développement capitalisés atteignent ainsi 1 091 millions d'euros, en progression de 258 millions d'euros, soit 45,5 % du total contre 833 millions d'euros en 2005. Les amortissements s'élèvent à 654 millions d'euros.

Au total, les frais de R&D constatés en résultat s'élèvent à 1 963 millions d'euros, soit 4,7 % du chiffre d'affaires du groupe Renault (contre 2 034 millions d'euros, soit 4,9 % du chiffre d'affaires en 2005).

Renault pour 384 millions d'euros en 2006 contre 308 millions d'euros en 2005.

En 2006, les impôts courants et différés représentent une charge nette de 255 millions d'euros, après 331 millions d'euros en 2005. Le taux effectif d'impôt (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 27 % en 2006, contre 28 % en 2005.

Le résultat net s'établit à 2 943 millions d'euros (3 453 millions d'euros en 2005).

Après neutralisation des titres Renault détenus par Nissan et des actions auto-détenues, le résultat net par action s'élève à 11,17 euros, à comparer à 13,19 euros en 2005.

2.1.2.2 Investissements et coûts de préparation de l'avenir

Les investissements corporels et incorporels de l'Automobile nets des cessions s'élèvent à 3 585 millions d'euros (dont 1 091 millions d'euros de capitalisation des frais de recherche et développement) contre 2 879 millions d'euros en 2005 (dont 833 millions d'euros de R&D capitalisés).



INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR BRANCHE

(En millions d'euros)	2006	2005
Investissements corporels	3 340	2 903
Investissements incorporels	1 129	876
dont R&D capitalisés	1 091	833
dont autres investissements incorporels	38	43
Total acquisitions	4 469	3 779
Produits des cessions	- 884	- 900
Total Automobile	3 585	2 879
Total Financement des ventes	- 93	66
TOTAL GROUPE	3 492	2 945

En 2006, les investissements corporels de l'Automobile ont principalement été consacrés au renouvellement des gammes de produits et de composants ainsi qu'à la modernisation des installations.

En Europe, les investissements relatifs à la gamme ont représenté 53 % des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés principalement à la future Laguna et au renouvellement de Twingo.

À l'international (31 % des investissements bruts totaux), ils ont notamment été dédiés à l'industrialisation de Logan au Brésil, à une nouvelle version de Logan en Roumanie et à la gamme chez Renault Samsung Motors.

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle poursuivie en 2005 et concerne principalement la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

GROUPE RENAULT – COÛTS DE PRÉPARATION DE L'AVENIR

(En millions d'euros)	2006	2005
Investissements nets des cessions	3 492	2 945
Frais de développement capitalisés	- 1 091	- 833
Véhicules donnés en location (nets des cessions)	- 181	- 293
Investissements industriels et commerciaux nets (1)	2 220	1 819
en % du chiffre d'affaires	5,3 %	4,4 %
Dépenses de R&D (2)	2 400	2 264
en % du chiffre d'affaires	5,8 %	5,5 %
Coûts de préparation de l'avenir (1) + (2)	4 620	4 083
en % du chiffre d'affaires	11,1 %	9,9 %

2.1.2.3 Endettement de l'Automobile

En 2006, l'endettement financier net de l'Automobile augmente de 162 millions d'euros et s'élève à 2 414 millions d'euros au 31 décembre 2006, contre 2 252 millions d'euros au 31 décembre 2005. Cette évolution est constituée de :

- la capacité d'autofinancement en baisse de 215 millions d'euros par rapport à 2005, s'élève à 3 890 millions d'euros. Elle comprend 602 millions d'euros de dividendes reçus des entreprises associées (516 millions d'euros en 2005) dont :
 - 431 millions d'euros reçus de Nissan,
 - 158 millions d'euros reçus d'AB Volvo ;

- les investissements corporels et incorporels nets des cessions représentent 3 585 millions d'euros (contre 2 879 millions d'euros à fin 2005) ;
- l'excédent de fonds de roulement diminue de 346 millions d'euros au 31 décembre 2006 du fait d'une diminution des dettes fournisseurs liée à un ralentissement de l'activité en Europe alors même que le niveau des stocks de véhicules et pièces baisse ;
- la plus-value de cession des titres Scania pour un montant de 135 millions d'euros.

L'Automobile dégage un *free-cash flow* de 94 millions d'euros.

Les dividendes versés s'élèvent à 681 millions d'euros (contre 554 millions d'euros en 2005), dont 664 millions d'euros par Renault SA.

Enfin, l'endettement financier net de l'Automobile bénéficie d'écarts de change positifs (dont + 530 millions d'euros liés à l'endettement en yens).

Au 31 décembre 2006, l'endettement financier net de l'Automobile représente 11,4 % des capitaux propres (11,5 % au 31 décembre 2005).

AUTOMOBILE – ENDETTEMENT FINANCIER NET

(En millions d'euros)	31 déc. 2006	31 déc. 2005
Passifs financiers non courants	5 159	5 634
Passifs financiers courants	4 423	3 289
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	- 527	- 477
Actifs financiers courants	- 1 678	- 1 917
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 4 963	- 4 277
ENDETTEMENT FINANCIER NET	2 414	2 252

2.1.2.4 Évolution des capitaux propres

En 2006, les capitaux propres augmentent de 1 540 millions d'euros et s'élèvent à 21 201 millions d'euros au 31 décembre 2006 (19 661 millions d'euros au 31 décembre 2005).

Cette hausse résulte essentiellement de :

- la prise en compte du résultat net dégagé en 2006 (2 943 millions d'euros) ;
- l'effet de la distribution par Renault d'un dividende de 2,40 euros par action au titre de l'exercice 2005 pour 617 millions d'euros après prise en compte de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues ;
- la baisse de l'écart de conversion pour 825 millions d'euros correspondant principalement à l'impact indirect de Nissan net des opérations de couverture en yen ;
- la hausse de la réserve de réévaluation des instruments financiers (couvertures de flux de trésorerie et instruments financiers disponibles à la vente) pour 58 millions d'euros ;
- la réduction du nombre de titres auto-détenus (2,70 % du capital de Renault au 31 décembre 2006 contre 3,35 % au 31 décembre 2005) qui accroît les capitaux propres de 83 millions d'euros.

2.1.3 Éléments financiers de l'Alliance

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux groupes. Les données de chaque groupe sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault en 2006.

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 2006 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2006, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2006

(En millions d'euros)	Renault	Nissan ⁽¹⁾	Éliminations	Alliance
Ventes de biens et services	40 097	59 245	- 2 780	96 562
Produit du financement des ventes	1 431	4 517	-	5 948
Chiffre d'affaires	41 528	63 762	- 2 780	102 510

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2006, soit 146,1 yens/euro.

Les transactions internes à l'Alliance proviennent essentiellement des opérations commerciales entre Renault et Nissan et ont été éliminées pour l'indicateur de chiffre d'affaires. Leur montant a été estimé sur la base des données de l'exercice 2006 de Renault.

La marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et le résultat net de l'Alliance au 31 décembre 2006 s'établissent comme suit :

(En millions d'euros)	Marge opérationnelle	Résultat d'exploitation	Résultat net ⁽²⁾
Renault	1 063	877	1 072
Nissan ⁽¹⁾	5 139	5 529	4 259
ALLIANCE	6 202	6 406	5 331

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2006, soit 146,1 yens/euro.

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

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

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 6,1 % du chiffre d'affaires.

2.1.3.1 Indicateurs de performance

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

- le chiffre d'affaires 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.

Les **frais de recherche et développement** de l'Alliance en 2006, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

(En millions d'euros)	
Renault	1 963
Nissan	2 297
ALLIANCE	4 260



2.1.3.2 Indicateurs de bilan

BILANS RÉSUMÉS DE RENAULT ET DE NISSAN

RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2006

ACTIFS	(En millions d'euros)
Immobilisations incorporelles	3 422
Immobilisations corporelles	13 166
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	2 228
Impôts différés actifs	238
Stocks	5 314
Créances du Financement des ventes	20 360
Créances clients de l'Automobile	2 102
Autres actifs	5 211
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 010
Total de l'actif hors participation dans Nissan	58 051
Participation dans Nissan	10 715
TOTAL ACTIFS	68 766

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2006

ACTIFS	(En millions d'euros) ⁽¹⁾
Immobilisations incorporelles	4 400
Immobilisations corporelles	32 800
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	96
Impôts différés actifs	183
Stocks	7 397
Créances du Financement des ventes	23 083
Créances clients de l'Automobile	3 524
Autres actifs	5 484
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 472
Total de l'actif hors participation dans Renault	79 439
Participation dans Renault	1 799
TOTAL ACTIFS	81 238

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 156,9 yens/euro au 31 décembre 2006.

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.

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	(En millions d'euros)
Capitaux propres	21 201
Impôts différés passifs	251
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	942
Passifs financiers de l'Automobile	8 874
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	21 483
Autres dettes	16 015
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	68 766

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	(En millions d'euros) ⁽¹⁾
Capitaux propres	26 694
Impôts différés passifs	2 151
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	2 346
Passifs financiers de l'Automobile	3 458
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	31 345
Autres dettes	15 244
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	81 238

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux de 156,9 yens/euro au 31 décembre 2006.

Les investissements corporels réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2006, hors véhicules donnés en location, s'élèvent à :

(En millions d'euros)	
Renault	2 378
Nissan	3 254
ALLIANCE	5 632

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.



2.1.4 Les perspectives ♦

L'année 2007 marquera le début du retour à la croissance des ventes du Groupe.

En Europe, sur des marchés qui devraient évoluer comme en 2006, Renault va poursuivre sa politique commerciale sélective. Le premier semestre 2007 se situera dans la continuité de l'année 2006. Au second semestre, le Groupe bénéficiera des lancements de la future Twingo, puis de la future Laguna.

Hors Europe, le démarrage de la production et de la commercialisation de Logan au Brésil, en Iran et en Inde à partir du printemps 2007, contribuera à la croissance des ventes. Par ailleurs, dans de nombreux pays, le groupe Renault poursuivra le renforcement de ses structures commerciales afin de préparer l'arrivée des nouveaux produits. Enfin, la fin de l'année marquera le lancement d'un *cross-over* en Corée du Sud.

Au total, les ventes mondiales du groupe Renault connaîtront une légère croissance en 2007, concentrée sur le second semestre. En effet, la deuxième partie de l'année marquera le début de l'offensive produit de Renault, qui se traduira par trois lancements fin 2007 et plus d'une dizaine en 2008.

Pour être en trajectoire avec l'engagement de 6 % de marge opérationnelle en 2009, des jalons annuels de profitabilité ont été fixés en juillet 2006. Renault confirme le jalon de 3 % de marge opérationnelle en 2007. Ces 3 % correspondent à la moyenne d'une année qui sera très contrastée, avec un premier semestre légèrement en baisse par rapport à 2006 et un second semestre en net progrès.

2.2 La recherche et développement

2.2.1 Introduction

L'Automobile de Renault consacre une part importante de ses moyens à la recherche et au développement pour renouveler et élargir sa gamme en offrant les meilleures prestations adaptées aux attentes de ses clients.

Ces dépenses visent également à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles, en particulier dans les domaines de la sécurité et de l'environnement sur lesquels Renault est particulièrement engagé.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT (PÉRIMÈTRE 2006)

Aux normes IFRS	2006	2005	2004	2003
Frais de R&D (en millions d'euros)	2 400	2 264	1 961	1 737
Chiffres d'affaires Groupe (en millions d'euros)	41 528	41 338	40 292	35 535
R&D/CA Groupe	5,80 %	5,50 %	4,90 %	4,90 %
Effectifs R&D	14 219	12 939	12 352	11 929
Brevets Renault	933	895	765	532

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

2.2.2 R&D et Renault Contrat 2009

Les activités R&D se découpent en deux grands domaines :

- la recherche : préparer et introduire l'innovation dans les futurs véhicules ;
- la conception et le développement : concevoir et industrialiser les véhicules et organes mécaniques de la gamme, dans le respect de la qualité, des délais et des coûts.

La politique d'innovation de Renault se concentre sur les deux axes suivants :

- le développement d'innovations sur la base de la valeur pour le client. Les innovations proposées sur les véhicules doivent apporter de manière évidente aux clients une valeur ajoutée ;
- le développement d'innovations pouvant être largement diffusées dans la gamme.



Lancé en 2005, le [T] (*Square T*), plan technologique Renault, consiste à penser, analyser, prioriser, dimensionner les actions de recherche et technologie avancée pour les inscrire dans les axes stratégiques de Renault Contrat 2009 selon trois thèmes principaux :

- sécurité ;
- CO₂ et environnement ♦ ;
- vie à bord.

2.2.2.1 La sécurité

Engagement Renault Contrat 2009 : continuer à innover dans le domaine de la sécurité pour maintenir Renault en position de leader en Europe.

La sécurité demeure un axe prioritaire de l'entreprise. Renault est, en 2006, la seule marque automobile avec huit modèles ayant obtenu 5 étoiles Euro Ncap. La démarche de Renault en matière de sécurité est centrée sur l'homme (conducteurs, passagers, autres usagers de la route) et est basée sur des données d'accidentologie réelle et l'étude détaillée d'accidents, ainsi que sur des études de comportement du conducteur. Renault travaille sur la sécurité active et passive.

Se référer au chapitre 3.3.4 sur les enjeux de la sécurité routière.

2.2.2.2 L'environnement

ENGAGEMENTS RENAULT CONTRAT 2009 ♦

Être dans le Top 3 dans la réduction des émissions de CO₂. D'ici 2008 :

- vendre 1 million de véhicules émettant moins de 140 g/km de CO₂ ;
- dont 1/3 émettant moins de 120 g/km de CO₂.

En ce qui concerne les biocarburants, à l'horizon 2009 :

- véhicules essence : 50 % compatibles avec 80 % d'éthanol ;
- véhicules diesel : 100 % compatibles avec 30 % de diester.

Renault est déjà l'un des trois constructeurs les plus efficaces en Europe en termes de consommation de carburant et d'émission de CO₂ et les ambitions du Plan Renault Contrat 2009 visent à maintenir cette position.

Se référer au chapitre 3.2 sur les performances environnementales.

2.2.3 Les résultats marquants de la R&D en 2006

Les lancements de nouveaux produits – véhicules et organes mécaniques – constituent l'aboutissement des travaux de R&D.

L'année 2006 a été surtout marquée, en ce qui concerne les véhicules, par des lancements de phases 2 (Espace, Scénic, Mégane, Trafic et Master).

Les phases 2 font évoluer le véhicule pour répondre au mieux aux besoins des clients, favorisant la conduite et le plaisir au quotidien.

2.2.2.3 Vie à bord

Pour faire de la vie à bord un réel plaisir et répondre aux attentes des clients, Renault cherche à améliorer en permanence :

- le confort acoustique : réduction de toutes les sources de bruit intérieur et extérieur (bruit et vibrations des moteurs, roulement des pneus, résonances de la carrosserie...) ;
- le confort thermique : la climatisation ;
- la visibilité et la sensation d'espace ;
- le confort et l'ergonomie : en développant une IHM (Interface Homme-Machine) simple et intuitive.

Dans tous ces domaines, les experts n'ont cessé de peaufiner les prestations et de perfectionner les performances.

Le Mondial de Paris 2006 a particulièrement mis en avant l'intérêt de Renault pour la vie à bord à travers un démonstrateur IHM et les *concept-cars* Twingo Concept et Koleos Concept.

Résolument tourné vers un univers sportif, jeune, musical et branché, Twingo Concept fait la part belle au monde des multimédias avec un haut niveau d'équipements intégrés. Prises USB, connexions pour lecteurs iPod, *smartphone* Nokia, ordinateur à l'écran rétractable et platine de mixage sont ainsi intégrés dans la planche de bord. Le volant, un concentré de technologie, pilote les différents appareils nomades et est doté d'un micro pour les e-conférences *via* une connexion *blue tooth*. Enfin, la compréhension intuitive des commandes est privilégiée *via* une ergonomie simple et efficace, développée selon l'approche *Touch Design*.

Koleos Concept est quant à lui un *showcar* qui affirme son appartenance à l'univers du 4x4 par son aspect robuste et sportif et à celui du *cross-over* pour ses prestations d'habitabilité et de confort.

Koleos associe technologie utile et bien-être à bord. Dans l'habitacle, particulièrement lumineux grâce à un toit panoramique en verre, l'univers est résolument sport avec un compteur rétro-éclairé et une façade centrale translucide. De nombreuses fonctionnalités utiles pour les tout-terrain sont facilement accessibles, notamment un écran dédié à la navigation regorgeant d'informations : pression atmosphérique, orientation, altitude, inclinaison. Les commandes intuitives sont fidèles au *Touch Design* : ergonomie simplifiée, commodos et palettes de commandes au volant épousant la forme de la main.

Les deux concepts, bien que très différents, mettent en avant la recherche d'une technologie utile, dédiée au plaisir de la vie à bord.



Ce système est inédit sur le segment de marché auquel appartient Scénic.

En ce qui concerne la mécanique, l'année 2006 est très riche :

- nouvel essor de l'essence avec le M4R, moteur essence 2,0 l issu d'un co-développement Renault et Nissan dans le cadre de l'Alliance et la présentation du TCE 100 ch au Mondial sur Twingo Concept ;
- alliance du M9R (2 l dCi) avec la boîte AJO (nouvelle BVA 6 vitesses en version 150 ch FAP) ;
- lancement du cinquième injecteur sur le filtre à particules du moteur K9K ;
- sur la base de la technologie Renault commercialisée au Brésil, lancement en Europe d'un Trafic et d'un Master pouvant fonctionner au biodiesel (B30). En 2007, ce sera au tour de Mégane de s'alimenter au bioéthanol (E85). Renault sera alors l'un des seuls constructeurs automobiles à proposer en Europe une double offre de véhicules roulant aux biocarburants.

D'une cylindrée de 1997 cm³, 4 cylindres, 16 soupapes, le M4R, nouveau-né de l'Alliance, respecte la norme Euro 4 et se distingue de la concurrence par un confort acoustique et un plaisir de conduite inégalé. Ce moteur permet également une grande maîtrise de la consommation grâce à son double circuit de refroidissement ou *split cooling* qui permet de réduire les frottements. La consommation est d'autant plus réduite par la réduction

du poids, grâce à la présence de carter cylindre en aluminium et au recours aux matières plastiques.

Sur Clio III, le M4R est accouplé à la boîte de vitesses manuelle TL4, première boîte manuelle Renault-Nissan. Ainsi, le M4R couplé avec la TL4 devient le premier groupe motopropulseur de l'Alliance. Il permet d'obtenir la meilleure consommation du marché des 125-150 ch ainsi qu'une acoustique feutrée.

L'année 2006 a été également marquée par l'association du M9R (2.0 dCi) et de la boîte AJO. Cette nouvelle boîte de vitesses automatique à 6 rapports réellement haut de gamme et économique avec une consommation de seulement 7 l/100 km a été appliquée pour la première fois sur Nouveau Scénic 2.0 dCi. Un soin particulier a également été apporté à la prestation acoustique.

Enfin, dévoilé au Salon de Genève et proposé sur le moteur diesel 1.5 dCi 85 et 105 ch, le filtre à particules équipé d'un cinquième injecteur intégré sur la ligne d'échappement est une technologie particulièrement innovante. Cet injecteur supplémentaire permet en effet au filtre à particules de se régénérer dans toutes les conditions de circulation, même véhicule à l'arrêt et moteur au ralenti. La mise en place de cette solution astucieuse a fait l'objet de nombreux dépôts de brevets.

Au plus près des attentes du client, Renault complète ainsi sa gamme de moteurs propres, économes en carburant et en émissions, contribuant directement au plan Renault Contrat 2009.

2.2.4 La R&D, outil de compétitivité pour les ingénieries

2.2.4.1 Les grands équipements

Les équipements tels que les bancs d'essais, simulateurs ou souffleries jouent un rôle essentiel dans le processus de conception d'un constructeur : ils contribuent à assurer la robustesse de la conception et à réduire les délais de développement. Renault dispose de plusieurs équipements parmi les plus performants en Europe.

En 2006, Renault a inauguré à la Direction de l'Ingénierie des Matériaux une catapulte unique au monde permettant, aussi bien sur des structures de géométrie simple de type démonstrateur que sur des pièces réelles, de réaliser des essais de déformation à faible comme à forte énergie. Véritable outil de la compétitivité, elle permettra d'assister les bureaux d'études dans l'amélioration des modèles de calcul et de mettre à disposition des concepteurs des lois de comportement des matériaux.

2006 est également l'année d'inauguration au Centre Technique d'Aubevoye d'un bâtiment spécialisé dans l'étude de compatibilité électromagnétique des véhicules, le « pôle CEM ». Avec le développement de l'électronique embarquée, son objectif est triple : s'assurer de l'immunité des véhicules face aux perturbations électromagnétiques extérieures, contrôler les ondes émises par les véhicules, et enfin mesurer les performances de rayonnement des antennes radio. Le CEM dispose de moyens de mesures exceptionnels pour contrôler ces points.

2.2.4.2 Les partenariats de recherche

En 2006, Renault a participé à 96 projets de recherche coopératifs subventionnés par la France ou l'Union européenne. Tous ces projets permettent de mutualiser les coûts de recherche et de challenger l'inventivité.

Ces projets portent en particulier sur les trois axes principaux de la politique de recherche.

Voici quelques exemples.

SÉCURITÉ

Mis en place fin 2003, en partenariat avec le Ministère de la Recherche et PSA, le Projet Psycho 2, a établi ses conclusions en avril 2006.

L'objectif de ce projet était de s'intéresser aux facteurs psychologiques (cognition, motivation, émotion) et socioculturels afin d'y repérer les éléments qui façonnent profondément les comportements, les valeurs et l'adhésion aux normes des conducteurs dans leur véhicule en interaction avec l'environnement.

Sept projets ont constitué le programme Psycho 2, articulés en trois grands thèmes :

- représentation et usage : impact des nouvelles technologies sur les comportements du conducteur ;



- les régulations psychophysiologiques de l'attention et de la vigilance sur le comportement du conducteur ;
- dimensions psychosociales et socio-culturelles des comportements du conducteur.

ÉNERGIE / ENVIRONNEMENT

Renault est un membre actif de l'ASFE (Alliance pour les carburants synthétiques en Europe), alliance créée en mars 2006 à Bruxelles. Ce groupe composé de groupes de pointe des secteurs de l'énergie et de l'automobile (DaimlerChrysler, Renault, Royal Dutch Shell, Sasol Chevron et Volkswagen AG) a pour objectif commun de travailler à réduire l'impact environnemental du transport routier en améliorant l'efficacité énergétique

des véhicules et la propreté des carburants. L'ASFE met en avant le rôle stratégique que les carburants synthétiques peuvent jouer pour répondre aux défis énergétiques et environnementaux auxquels le Groupe est confronté aujourd'hui.

VIE À BORD / PRESTATIONS

Démarré en 2004, le projet Harmonie, concernant l'acoustique des véhicules et moteurs, voit son aboutissement en 2006. À l'Ingénierie, 20 groupes de travail ont contribué à ce projet dont l'objectif est de maîtriser les processus de développement en acoustique pour être compétitif et développer plus vite, moins cher et mieux. Il sera appliqué de manière opérationnelle sur les produits dès 2007.

2.3 Gestion des risques ♦

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 opérationnels, financiers et juridiques. Les facteurs de risques ayant été décrits dans le chapitre 1.2, ce chapitre 2.3 énonce les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. 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 sévérisation des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques, inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée, requiert une maîtrise renforcée et proactive. C'est pourquoi la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe.

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, ainsi que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme risques majeurs ;
- dans les entités en charge des grands processus de l'entreprise, sont identifiés les compétences et les experts capables d'identifier, hiérarchiser, piloter la mise en œuvre des solutions visant à maîtriser les risques.

2.3.1 Risques opérationnels

2.3.1.1 Les risques liés à l'implantation géographique

FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un certain nombre de pays hors Europe⁽⁶⁾, en particulier en Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc, Iran et Inde. Les ventes que le Groupe réalise ainsi hors Europe représentent 30 % des ventes mondiales. L'un des trois engagements de Renault Contrat 2009 étant d'augmenter de 800 000 véhicules les ventes du Groupe entre 2005 et 2009, dont 550 000 unités vendues hors Europe, la part des ventes réalisées hors Europe croîtrait sensiblement pour atteindre

près de 40 % en 2009. Le dispositif de suivi des risques mis en place a été dimensionné pour accompagner cette augmentation des ventes de véhicules.

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

(6) « Hors Europe » correspond aux trois Régions Euromed, Asie-Afrique et Amériques, définies par Renault depuis le 1^{er} janvier 2006 pour sa nouvelle organisation de pilotage géographique par des Comités de management de régions (CMR).

DISPOSITIFS DE GESTION

La diversification géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe permet de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise, notamment au travers d'une police globale à court terme de la Coface. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité, souvent contre-cycliques.

Risque industriel

Les choix d'implantation industrielle du Groupe dans les pays hors Europe ont été déterminés dans le cadre de sa stratégie de croissance, en tenant compte des risques d'instabilité et en intégrant ceux-ci dans une approche industrielle globale.

Le Groupe cherche par ailleurs à accroître continûment le niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local et de pouvoir mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs se contractent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

Risque commercial

Le Groupe couvre les flux financiers d'origine commerciale en provenance des pays émergents. Deux instruments de couverture sont privilégiés : les garanties bancaires (*Standby Letters of Credit* confirmées par des banques de premier rang) et les garanties Coface à court terme (police GCP « globale, commerciale, politique »).

ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Prime de risque pays

L'analyse et la prise en compte des risques liés à l'implantation géographique se traduisent par une exigence de rentabilité supplémentaire pour tout nouveau projet d'investissement dans un pays émergent. La prime de risque ajoutée au taux de rentabilité standard est construite à partir d'indicateurs issus des marchés financiers et macroéconomiques, et fait l'objet de révisions périodiques.

Risque de liquidité à court terme

Un indicateur de tendance appliqué aux pays dans lesquels le Groupe est implanté, permet de suivre le risque de chacun des pays, notamment le risque de liquidité. Cet indicateur permet au Groupe d'ajuster sa politique de financement vis-à-vis de ses filiales en fonction de l'évolution de la situation des pays et des informations macroéconomiques disponibles.

Flux intra-Groupe

Dans le cadre de son développement mondial, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile » : celui-ci 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 et aux importateurs indépendants en consentant un crédit fournisseur dont les risques sont gérés par la maison mère.

GESTION DES RISQUES ET COMITÉS DE MANAGEMENT DE RÉGIONS

La politique de suivi global des risques pays est également déclinée au niveau de chaque CMR. Les Comités de management de régions peuvent proposer des dérogations à la règle générale, celles-ci étant validées par le Comité exécutif du Groupe.

2.3.1.2 Les risques liés 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.

DISPOSITIFS DE GESTION

Renault, dès la conception, met en place un dispositif permettant d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques liés à l'usage de systèmes constitutifs d'un nouveau véhicule :

- il repose sur une organisation dédiée à la maîtrise des risques 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 de 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.

L'organisation liée à la réglementation a également été renforcée, elle permet de rendre plus efficace :

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



ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

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 des utilisateurs du produit automobile :

- définition des événements clients indésirables susceptibles de mettre en danger la sécurité des utilisateurs et définition des usages raisonnablement prévisibles des utilisateurs pouvant éventuellement conduire à une mise en danger ;
- déploiement du suivi des dits événements et usages, dans les ingénieries jusqu'aux objets physiques ou logiques dont les défaillances sont susceptibles d'aboutir à une situation de mise en danger des utilisateurs ;
- définition d'un référentiel de « bonnes pratiques » (partagé avec le groupe PSA) pour une mise en œuvre dans les différentes composantes de l'entreprise, à commencer par les Ingénieries ;
- poursuite du déploiement dans l'entreprise de modules de sensibilisation-formation à la Sécurité Générale du Produit et à la Sûreté de Fonctionnement ;
- amélioration continue des pratiques et standards liés à la maîtrise des risques tout au long du cycle de vie du produit.

Renault a mis en place un dispositif de traitement des événements clients :

- Renault s'appuie sur différents signaux (veille média, plate-forme clientèle, étude qualité satisfaction client...) pour détecter rapidement les premiers incidents en clientèle ;
- l'analyse technique des incidents permet après documentation de décider d'un traitement préventif ou curatif ;
- la satisfaction client est également prise en compte dans le cadre du processus continu d'amélioration du produit.

2.3.1.3 Les risques 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 DE GESTION

La maîtrise du risque financier des fournisseurs s'organise autour de deux critères principaux :

- une cotation financière basée sur l'analyse des éléments financiers ;
- une évaluation de la dépendance du fournisseur vis-à-vis de Renault.

En cas de critères financiers défavorables émis sur un fournisseur, ce dernier est géré par un Comité des risques fournisseurs auquel participent les membres du Comité de la Direction des Achats et associant 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 performances opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volume, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

Enfin, la capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de « référentiel capacitaire ».

La maîtrise du risque lié au non respect du développement durable par les fournisseurs s'organise autour de deux critères principaux :

- l'intégration d'un « filtre » dans les processus Panel, *Sourcing* et Revue de Performance ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'un niveau insuffisant d'un de nos fournisseurs.

ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Processus Achats

En 2006, les actions nouvelles vis-à-vis des fournisseurs ont été concentrées :

- sur le plan social, demande d'engagement formel des fournisseurs sur le respect des principes contenus dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (dont élimination du travail des enfants, élimination du travail forcé, engagement dans une politique de santé, sécurité et conditions de travail, telle que décrite dans la Politique Conditions de Travail Groupe). En 2005, l'engagement formel de 80 % de la masse achat a été obtenu et en 2006, cet engagement formel a concerné tous les fournisseurs ;
- sur le plan environnemental, la préparation aux échéances fixées par la directive européenne concernant la suppression des métaux lourds, engagée en 2005, s'est traduite en 2006 par la mise en place par les fournisseurs concernés de solutions de substitution afin de ne plus monter de véhicule contenant notamment du chrome VI dès le 1^{er} janvier 2007.

Contrôles

2006 a vu la montée en cadence des deux premiers niveaux de contrôle (droits humains et sociaux et environnement) en s'appuyant sur :

- les auto-évaluations ;
- les contrôles effectués par les qualitiens de la DQDA (Direction de la Qualité de la Direction des Achats), et les audits externes.



Les données recueillies contribueront à l'élaboration du programme 2007 de contrôles sur sites effectués par un organisme externe.

2.3.1.4 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. 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 DE GESTION

Entre 1990 et 2000, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux usines de mécanique et montage. En 2000, la majorité des usines existantes avaient obtenu un niveau de qualité matérialisé par le label international « Risque hautement protégé ».

À partir de 2000, les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons ou le tremblement de terre sont intégrés à la politique de prévention.

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 risques. Ces experts centraux sont relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Quatre compagnies d'assurance 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 améliorer.

ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Il a été décidé depuis fin 2005 d'examiner de façon spécifique deux fois par an en Comité des fabrications les risques spécifiques de toutes natures.

Le niveau de prévention industriel du Groupe est élevé. Son amélioration est continue et s'intègre dans le « Renault Contrat 2009 ».

2.3.1.5 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 3.2 « 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.

DISPOSITIFS DE GESTION

Risques environnementaux

Renault ne détient pas d'installation 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...

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 risque, 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 polluant et par type d'activité 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 pré-audit ;
- l'audit de phase 1 relatif à la conformité réglementaire, au contexte hydrogéologique 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

La prévention des risques environnementaux est en cours de renforcement 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'auto-évaluation des risques a été mis au point et a été déployé sur la période 2005 et 2006 sur l'ensemble des usines de fabrication.

Renault a reçu en novembre 2006 le prix Entreprises & Environnement 2006, dans la catégorie « Management environnemental pour le développement durable », décerné par le Ministère français de l'Écologie et du développement durable. ♦

Le montant des provisions pour risques environnementaux, au 31 décembre 2006, s'élève à 81 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).

2.3.1.6 La couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance

La couverture des risques opérationnels est, dans le groupe Renault, structurée autour de trois axes :

- le transfert aux marchés de l'assurance et de la réassurance, des risques de forte amplitude et de fréquence rare ;
- la conservation des risques courants statistiquement connus et financièrement prévisibles, sauf lorsqu'il existe une obligation d'assurance ;
- la négociation de garanties communes à l'ensemble du Groupe à travers des programmes d'assurance de portée mondiale.

Les entités du Groupe sont donc, pour la plupart, couvertes dans ces programmes mondiaux d'assurance. Conformément à la politique de transfert de risque, leurs limites sont élevées et peuvent atteindre 1,5 milliard d'euros. Leurs franchises, qui restent à la charge du Groupe, sont importantes. Le montant le plus élevé est de 24 millions d'euros par sinistre. Enfin certains risques tels que la garantie constructeur et les campagnes de rappel ne font pas l'objet de couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention, l'absence de sinistralité significative et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise. Aucune modification importante dans la politique de transfert de risque du groupe Renault n'est prévue pour 2007.

2.3.1.7 Le risque informatique

POLITIQUE DE PRÉVENTION DE RENAULT

Renault est dépendant du bon fonctionnement de son informatique : la plupart de ses fonctions et processus s'appuient sur des outils logiciels et des 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), le service Sûreté et Sécurité des Systèmes d'Information anime la démarche de réduction des risques informatiques et de déploiement de la politique sécurité.

DISPOSITIFS DE GESTION

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 (politique et démarche de type ISO 27001, *benchmarks* et tableaux de bord sécurité) ;
- d'un accompagnement des projets et des évolutions informatiques du Groupe pour vérifier la mise en œuvre de mécanismes de sécurité adaptés (classification des besoins sécurité) ;
- d'un plan de surveillance dont les résultats sont présentés et validés 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 sont conduites selon les sujets, soit en interne par la Direction Informatique, soit de manière indépendante par la Direction Centrale de l'Audit ;
- d'un Comité des risques informatiques organisé par la Direction Informatique avec le support de la Direction de la Maîtrise des Risques, et présidé par le Directeur Général adjoint en charge de l'informatique.

ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

Les principaux chantiers sécurité 2006 ont permis dans le cadre du déploiement de Renault Contrat 2009 :

- d'étendre, au sein de la politique sécurité définie en commun avec Nissan, les règles d'échanges sécurisés à utiliser avec les partenaires et nouvelles filiales Renault dans le cadre de l'internationalisation du Groupe ;
- de déployer avec les Directions utilisatrices une méthode de choix des mesures sécurité adaptée aux nouveaux enjeux de croissance profitable et d'excellence opérationnelle (implication des Responsables Métiers pour la Sécurité des Systèmes d'Information dans la classification des besoins sécurité) ;



- de mieux sensibiliser les utilisateurs du Groupe aux droits et devoirs en matière de sécurité informatique (*e-learning* sécurité) ;
- de rationaliser les stratégies de sécurisation et de secours des principaux centres informatiques du Groupe.

Les travaux prévus en 2007 devraient permettre de poursuivre ces efforts et d'améliorer encore les dispositifs existants.

2.3.1.8 Les risques liés à la distribution

FACTEURS DE RISQUES

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

- dans les filiales commerciales d'importation, les risques portent principalement sur l'utilisation des moyens commerciaux ;
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées en Europe au sein de l'entité REAGROUP, les risques de Renault sont essentiellement liés à la décentralisation et à la diversité des entités ;
- enfin, s'ajoutent les risques relatifs à la santé financière des réseaux de concessionnaires.

Par ailleurs, le Groupe dans le cadre de ses activités commerciales peut être confronté aux défauts de paiement de ses clients.

DISPOSITIFS DE GESTION

Filiales commerciales d'importation

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

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

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

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

auto-évaluation annuelle *via* des outils de Qualité du Contrôle Interne (QCI) étendu à l'ensemble des pays fin 2006.

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.

Réseau de concessionnaires

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

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

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

ACTIONS ET AMÉLIORATIONS

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 cadre réglementaire de la distribution, ou encore ceux liés aux exigences accrues de compétences techniques liées au métier de l'après-vente.

Renault a décidé de créer une structure de *credit management*. Celle-ci a pour principales missions d'optimiser la gestion des créances clients de l'Automobile, de mettre en place des limites de risques par entité, de définir des objectifs par entité et de déployer et suivre des indicateurs de performance.

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'actions 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.



2.3.2 Les risques financiers

2.3.2.1 Le dispositif général du Groupe pour le contrôle des risques financiers

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie Centrale de Renault SA, Renault Finance et la Société Financière et Foncière (SFF) dont les principales activités sont présentées au paragraphe 1.1.3.1 du Document de référence.

Le 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.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé groupe Renault, le cas échéant. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un reporting mensuel.

Pour chacune de ces sociétés, le suivi des risques financiers s'articule autour de trois niveaux d'intervention :

- contrôle de premier niveau : il s'agit de l'autocontrôle assuré par les opérationnels et des contrôles formalisés des responsables d'activité ;
- contrôle de deuxième niveau : il est assuré par les contrôleurs internes sous la responsabilité du Directeur Général de l'entité ;
- contrôle de troisième niveau : il est assuré par des organes de contrôle (Audit Interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'Audit Renault). Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif, à laquelle contribuent par ailleurs les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mandat.

Par ailleurs, 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.

LE RISQUE DE CHANGE

Automobile

L'Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault. La quasi-totalité des opérations de change est exécutée par Renault Finance. Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences dans cinq domaines :

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

Sur la marge opérationnelle : la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction Financière ou de la Direction Générale, puis d'un reporting à la Direction Générale sur le résultat des couvertures. La principale couverture réalisée en 2006 a porté sur les flux commerciaux nets de l'année 2006 en livre sterling et a pris fin en décembre 2006.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2006, une hausse de 1 % de l'Euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 30 millions d'euros (hors couverture éventuelle). En 2006, les expositions du Groupe ont porté principalement sur la livre sterling et le won coréen. Sur la base des mêmes hypothèses, une hausse de 1 % de l'euro contre la livre sterling a un impact négatif de 16 millions d'euros sur la marge opérationnelle.

Sur le résultat financier : le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en priorité sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en principe par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier lié au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement par Renault SA, la filiale fait appel à des sources de financements externes. Le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est réalisé sous le contrôle étroit de la maison mère. 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 de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, 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 du Groupe sont agrégées et font l'objet d'un reporting mensuel.

Sur la part dans le résultat des entreprises associées : sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2006, l'impact d'une hausse de 1 % de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de 19 millions d'euros de la contribution de Nissan ou de 4 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 yens des capitaux propres de Nissan a fait l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 780 milliards de yens au 31 décembre 2006, sur des durées étalées jusqu'en 2012. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 13-G de l'annexe aux comptes consolidés.

Sur l'endettement financier net : comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellé en yens, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 49 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile.

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 2006, la position de change était de 1,4 million d'euros.

LE RISQUE DE TAUX

Automobile

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

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen en couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe sur des durées allant de 1 mois à 7 ans.

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 9 582 millions d'euros au 31 décembre 2006. Parmi ces passifs, après dérivés, 4 972 millions d'euros sont libellés en yens (soit 780 milliards de yens) : émissions en yens (Samourai, EMTN) ou dettes synthétiques en yens (emprunts en euros swappés contre yens).

Par ailleurs, la trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA. Elle est placée exclusivement en euros. Dans le cadre de sa politique de placement des liquidités, l'Automobile détient, au 31 décembre 2006, 4 963 millions d'euros d'équivalents de trésorerie (OPCVM et autres valeurs mobilières) gérés sous contraintes strictes de prudence (garantie en capital, absence de risque de change, liquidité).

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

Financement des ventes

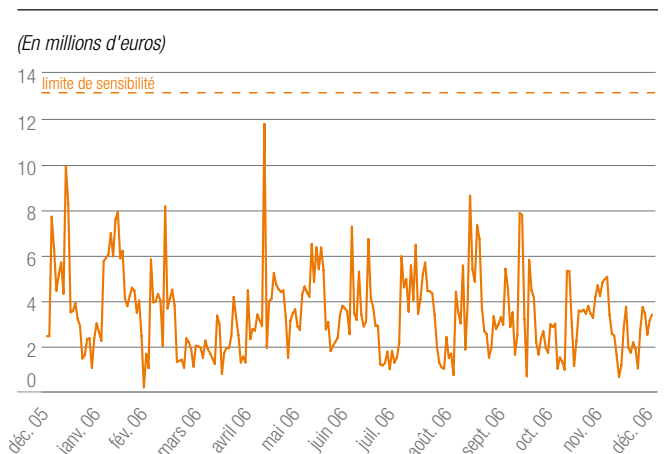
L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

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

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2006 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 (2006)



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

LE RISQUE DE CONTREPARTIE

Le Groupe se trouve confronté à des risques de contrepartie dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour la gestion de ses risques de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement. Il travaille avec des contreparties bancaires de premier plan et n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte la *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du groupe Renault exposées au risque de contrepartie.



Les sociétés du groupe Renault qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie sont soumises à un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un reporting mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

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 DÉCEMBRE 2006

Émetteur	Programme ⁽¹⁾	Marché	Plafond (en millions)	S&P	Moody's	Fitch	R&I	JCR
Renault SA	Billets de trésorerie	Euro	EUR 1 500	A2	P2			
Renault SA		Euro	EUR 7 000	BBB+	Baa1	BBB+		
Renault SA	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	A-	A	
RCI Banque	CD	français	EUR 4 000	A2	P2	F2		
RCI Banque	BMTN	français	EUR 2 000	A-	A3	A-		
Diac	CD	français	EUR 1 500	A2	P2	F2		
Diac	BMTN	français	EUR 1 500	A-	A3	A-		
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.

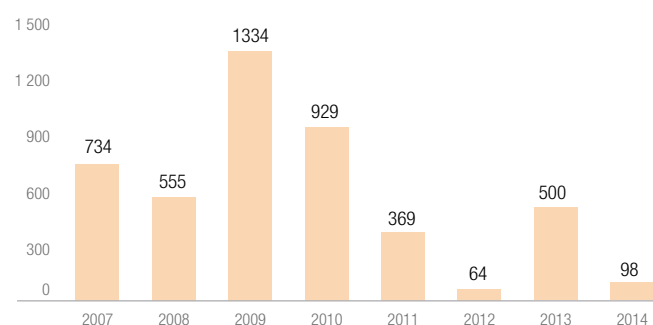
Automobile

Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'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 l'Automobile.

Afin de diversifier ses sources de financement à long terme, Renault SA a développé sa présence sur le marché obligataire domestique japonais en réalisant cinq émissions Samourai en yens depuis 2001. Renault SA a lancé en décembre 2006 une nouvelle émission pour un montant de 50 milliards de yens. Au 31 décembre 2006, l'échéancier de ces opérations se répartit sur des maturités de un an jusqu'à sept ans. Renault SA dispose d'une documentation spécifique simplifiée d'émissions japonaises domestiques d'un plafond de 150 milliards de yens et utilisables jusqu'en septembre 2007. Par ailleurs le programme EMTN de Renault SA a été mis à jour courant juin 2006 avec maintien de son plafond à 7 milliards d'euros.

ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS DE RENAULT SA AU 31 DÉCEMBRE 2006 ⁽¹⁾

(En millions d'euros)



(1) Montants nominaux réévalués au cours du 31 décembre 2006.

Par ailleurs Renault SA 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 2011. Ces accords de crédit confirmés n'ont pas vocation à être mobilisés en trésorerie de façon durable. 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.

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 2006 de 5 378 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non utilisées et bénéficie d'une diversification de ses programmes d'émission à court et moyen termes (émissions obligataires, titres de créances à court et moyen termes).

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 des investisseurs du marché européen. La différence entre le portefeuille cédé et le montant des parts à moyen terme est financée par placement privé court terme. Compte tenu des caractéristiques des opérations et en application des règles comptables du Groupe, les créances sont maintenues à l'actif du bilan consolidé.

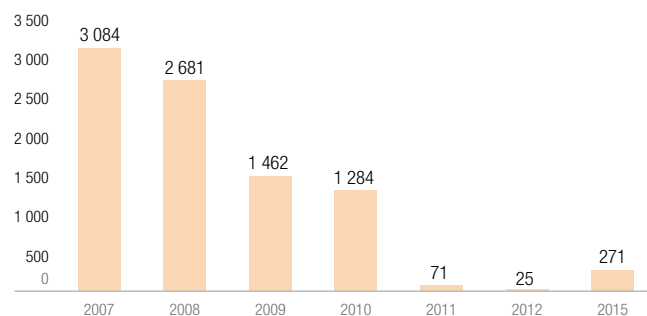
La première opération, lancée en 2002, sur les crédits à la clientèle Diac (filiale française du groupe RCI Banque) pour 1,6 milliard d'euros, a été amortie en 2006 et a été suivie par une réémission en octobre sur un portefeuille élargi aux contrats *balloons*.

L'opération de 1,4 milliard d'euros émise en 2003 par RNC, filiale italienne de RCI Banque, sur les encours « crédits à la clientèle », est en cours d'amortissement. Une réémission est prévue pour 2007.

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 DÉCEMBRE 2006

(En millions d'euros)



RATING

En 2006, les *ratings* de Renault SA ont été confirmés (Moody's Baa1, S&p Fitch BBB+ outlook stable).

Concernant le Financement des ventes, après la confirmation en 2005 de la note *single A* par Standard & Poors, Fitch a augmenté la note long terme de RCI Banque de BBB+ à A-.

LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

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

En 2006, les couvertures de matières premières ont concerné une partie des achats de cuivre et d'aluminium, mais également une partie des achats de platine. À la fin de 2006, l'ensemble de ces positions ont été aménagées de manière à neutraliser tout effet sur les résultats au-delà de 2006.

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

Ces opérations sont autorisées par la Direction Générale sous contrainte de limitations en terme de volume, durée, seuils de prix. 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.



2.3.3 Les risques Clientèle et Réseaux de RCI Banque

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

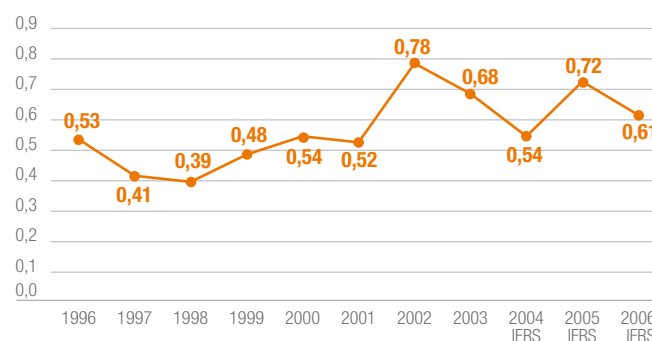
En ce qui concerne les clientèles Grand Public et Entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle 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 RCI Banque en matière de coût du risque Clientèle est de 0,69 % 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 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)



2.3.4 Les risques juridiques

2.3.4.1 Descriptif du processus de contrôle interne

Le contrôle interne au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs :

- le reporting réactif qui est assuré par une mise en réseau et un maillage de la fonction juridique dans le groupe Renault (double reporting, hiérarchique et fonctionnel). La sélection des avocats se fonde sur des critères qualitatifs et de ratio coût/délai. Une révision annuelle de l'application de ces critères a lieu systématiquement ;
- le principe de précaution qui résulte ♦ :
 - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement collégial, transversal et éthique en toutes circonstances,
 - d'une intervention en amont sur les sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

Dans le cadre de la cession de Renault V.I. à Volvo, Renault a concédé une licence de la marque Renault au groupe Volvo par contrat signé le 2 janvier 2001 pour les véhicules industriels (à partir de 3,5 t). Cette licence mondiale qui est exploitée aux seuls risques du groupe Volvo est perpétuelle.

Par ailleurs, par contrat signé le 5 août 2000, Samsung a concédé à Renault Samsung Motors une licence mondiale non exclusive de la marque Samsung pour désigner les véhicules qu'elle assemble ou fabrique en Corée du Sud. Cette licence est accordée pour une durée initiale expirant en 2010 (renouvelable par avenant).

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. 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 copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé que 1,5 % du chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « concurrencées » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

2.3.4.2 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 2.2, « Recherche et Développement ») dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

2.3.5 Les autres risques

2.3.5.1 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 31, qui, à la connaissance de la Direction Générale n'omettent pas d'engagement hors bilan significatif.

2.3.5.2 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.

Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés. 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'intérêt), qui sont peu volatils dans les pays dans lesquels Renault est implanté.

2.3.5.3 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.

2.3.6 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'arrêtés 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.





3

Le développement durable

3.1 Performances sociales	74
3.1.1 Motiver les femmes et les hommes du Groupe	74
3.1.2 Contribuer aux performances du Groupe	77
3.1.3 Partager les valeurs du Groupe	83
3.2 Performances environnementales	86
3.2.1 Les enjeux écologiques	86
3.2.2 Les indicateurs écologiques	88
3.2.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise	94
3.3 Actions sociétales	100
3.3.1 Les Codes de bonne conduite	100
3.3.2 Renault et les parties prenantes	101
3.3.3 Renault architecte de la mobilité durable	102
3.3.4 Renault et la sécurité routière	104
3.3.5 Contribution à la société civile	107
3.4 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux	110
3.4.1 Les objectifs sociaux	110
3.4.2 Les objectifs environnementaux	111
3.4.3 Objectifs sociétaux	112
3.4.4 Renault, une entreprise responsable	113



3.1 Performances sociales

3

La politique Ressources Humaines du Groupe sert la réalisation des objectifs du plan Renault Contrat 2009. À ce titre, comme les autres politiques mises en œuvre, ses résultats sont évalués et mesurés.

Cette politique est centrée sur trois axes majeurs :

- motiver les femmes et les hommes du Groupe, par un management impliqué dans la construction de cette motivation et un système de reconnaissance de la performance clair et efficace ;
- développer la performance des organisations, directement par une baisse des coûts de la fonction et indirectement par une amélioration de son efficacité. La baisse des coûts se mesure dans les ratios de dépenses RH par effectifs gérés. La performance se mesure sur l'appui aux projets internationaux permettant l'extension des marques du Groupe, sur le développement des compétences, sur l'internationalisation des Ressources Humaines, sur la standardisation des processus et sur les initiatives des salariés ;
- partager les valeurs du Groupe, partage d'autant plus indispensable que le Groupe se mondialise vite et s'inscrit dans des cultures de plus en plus diverses, ce qui suppose une attention accrue aux facteurs de cohésion et de compréhension mutuelle ainsi qu'aux conditions de travail.

3.1.1 Motiver les femmes et les hommes du Groupe

3.1.1.1 Qualité du management

La qualité du management est une des clés de la réussite du plan Renault Contrat 2009 : les performances du Groupe reposent sur une organisation managériale adaptée à un déploiement international rapide et sur la capacité des managers à fixer à chacun des objectifs clairs (précision des indicateurs et de leur lien avec les objectifs clés de Renault), mesurables, suivis et réalisables.

ACTUALISATION DES FORMATIONS MANAGEMENT « CORPORATE »

On entend par formation *corporate* les formations à vocation générale du Groupe, destinées principalement aux managers. La finalité de ces formations est d'assurer une culture commune à l'ensemble des salariés, qui concerne aussi bien le partage de la vision stratégique de l'entreprise et de ses valeurs que les méthodes de travail ou d'organisation. Ces dispositifs interviennent à plusieurs étapes de la carrière des cadres : lors de leur intégration dans le Groupe mais aussi lorsqu'ils deviennent jeunes managers et managers confirmés. Ces dispositifs concernent également les ETAM (employés, techniciens et agents de maîtrise), tant au moment de leur intégration dans le Groupe que lorsqu'ils rejoignent des filières de promotion internes.

Schéma directeur de la formation management

L'architecture et les contenus des dispositifs de formation management du Groupe seront optimisés en 2007 pour prendre en compte les enseignements de l'enquête « Engagement et qualité du management » menée auprès du personnel (cf. paragraphe ci-dessous). Le schéma directeur des formations management doit distinguer ce qui relève du *Corporate*, des Métiers, des Régions et des Projets. Les contenus des formations des managers doivent se recentrer sur l'application des fondamentaux du management (socle commun) et les axes prioritaires pour améliorer la performance de chacun (identification et accompagnement de la non-performance, transversalité, orientation client et profit).

Séminaire « 3 C » (cadres supérieurs)

Le dispositif, dont l'architecture est créée autour du thème du Management, a été consolidé. 85 personnes ont suivi le programme qui s'est déroulé sur huit jours scindés en trois périodes :

- 1^{re} période : réflexion sur les fondamentaux du Management Renault ;
- 2^e période : intersession, rencontres avec des Directeurs Généraux, préparation des présentations des différentes entités de l'entreprise par groupes de travail, accélération de la transversalité ;
- 3^e période : la stratégie de l'Entreprise.

Séminaires destinés aux équipes dirigeantes et aux cadres à fort potentiel

Ils ont été réalisés au sein d'environnements internationaux réputés où s'est opéré un travail de réflexion sur les tendances d'aujourd'hui et de demain. 60 personnes ont bénéficié de ces formations qui accroissent ainsi leurs compétences, notamment sur la dimension Finance/Gestion en lien direct avec leur activité.

Création d'un séminaire « cadres à forte contribution »

Ce dispositif a été créé pour les accompagner dans leur rôle de leaders, de prescripteurs de méthodes, de déploiement d'objectifs, de transparence dans l'action et dans l'obtention des résultats.

Ce programme, dont le groupe test de 30 cadres a été réalisé en novembre 2006, est constitué autour de trois challenges :

- professionnel : mieux comprendre les dynamiques de marché et les dimensions de la compétition globale ;
- personnel : identifier et développer les processus personnels de travail qui permettent d'atteindre la performance ;
- culturel : saisir l'opportunité du multiculturalisme (créer et manager).



DÉPLOIEMENT DES ACTIONS

Formations « corporate »

En 2006 elles ont concerné :

- 360 cadres et 330 ETAM pour les formations destinées aux salariés récemment embauchés. Pour les cadres, ces formations comportent des stages en production et dans le commercial ainsi qu'un séminaire orienté sur la stratégie du Groupe, une sensibilisation à la conduite des projets et un module sur les fondamentaux du management ;
- 350 jeunes cadres et 240 cadres confirmés (dont un tiers est issu des sites non français du Groupe) ;
- 84 ETAM qui ont participé au séminaire « Convaincre et agir » ;
- 350 cadres expérimentés dans le cadre d'un programme spécifique.

« Coaching »

Pour accompagner le management dans l'amélioration de ses pratiques, des dispositifs de *coaching* individuels ou collectifs ont été développés auprès des Comités de direction soucieux de faire progresser leur qualité managériale. Le travail sur le développement des relations de coopération, ou de gestion des situations complexes, est réalisé au travers d'ateliers du management.

Enquête Engagement & Qualité du Management

Les résultats globaux de cette enquête dont la réalisation a été confiée à un institut international et à laquelle ont participé 87 % du personnel, ont été publiés par voie de presse interne et mis à disposition, sur l'Intranet, en décembre 2006.

La mise en main des résultats, destinés à la fonction RH, a été organisée lors de *workshops*. C'est la démarche PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), en quatre étapes, qui a été proposée : s'approprier les résultats, construire un plan d'action, mettre en œuvre le plan d'action et en contrôler l'efficacité.

Les résultats obtenus, comparés à différentes normes nationales ou internationales, permettent à Renault d'identifier les points d'amélioration et de définir des plans de progrès collectifs dans chaque site, Direction, filiale et pays, dès janvier 2007 afin de faire progresser la qualité du management et d'assurer l'engagement du personnel.

Cette enquête sera reconduite auprès de l'ensemble des salariés du Groupe dans le monde pour mesurer les progrès réalisés.

3.1.1.2 Appréciation et reconnaissance

ÉVALUATION : REFORTE DE L'ENTRETIEN INDIVIDUEL ♦

L'entretien individuel est pour Renault le moment privilégié d'échange et de dialogue d'un salarié avec son supérieur hiérarchique direct.

Un des éléments essentiels d'un bon management est la capacité des hiérarchiques à donner à chacun de leurs collaborateurs une appréciation claire et objective de leurs performances. L'entretien individuel a été profondément remanié en 2006 afin d'accompagner la mise en place

du plan Renault Contrat 2009 et la focalisation de l'ensemble du Groupe sur la réalisation d'objectifs contribuant individuellement à la réussite du contrat.

L'entretien comportera désormais un nombre d'objectifs volontairement limité (4 à 5). Ceux-ci sont accompagnés d'indicateurs mesurables. L'évaluation de la performance annuelle sera centrée sur l'atteinte des objectifs et la manière dont ces résultats auront été obtenus (compétences métiers, attitudes professionnelles et compétences managériales pour les encadrants).

Au cas où l'entretien aboutit au constat d'une performance inférieure aux attentes, un programme d'amélioration sera mis en œuvre avec l'accord de l'intéressé.

RÉTRIBUTION

Évolution des rémunérations

Au sein de Renault s.a.s., la Direction et les organisations syndicales ont signé le 20 février 2006 un accord salarial prévoyant une augmentation globale du salaire des ouvriers et ETAM de 3,65 % pour l'année 2006 (le rythme annuel de l'inflation s'est établi au niveau de 1,51 % à fin décembre - hors tabac). Ces mesures correspondent à 1,6 % d'augmentation générale des salaires, 1,5 % d'augmentation individuelle et de promotion, 0,2 % d'augmentation liée à l'ancienneté et à 0,35 % d'intégration d'une prime annuelle dans le salaire de base.

À l'international, la politique de rémunération a pour référence le niveau du marché.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 4.4.1 du « Gouvernement d'entreprise ».

Primes de performance

Un nouveau système de primes de performance fondé sur la stricte atteinte des objectifs a été mis en place en 2006 pour les cadres dirigeants, pour être opérationnel sur les résultats 2007.

Intéressement aux résultats ♦

Renault applique, 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	Montant cumulé en millions d'euros
2002	149,75
2003	182,63
2004	236,64
2005	217,59
2006	210,08 ⁽¹⁾

(1) Dont intéressement aux résultats financiers au titre de l'exercice 2006 de 174,2 millions d'euros et intéressement aux performances au titre de 2006 de 35,88 millions d'euros.



Un nouvel accord d'intéressement (le septième depuis 1987) a été signé pour les années 2005, 2006 et 2007. Il retient une référence identique à toutes les catégories de personnel pour le calcul des droits individuels, avec un plancher de rémunération minimale annuelle brute (25 604 euros en 2006).

Le montant de l'intéressement financier à répartir représente 6 % du bénéfice net consolidé de Renault après impôts, correction faite de tout élément exceptionnel venant de Nissan et après déduction des intérêts minoritaires.

ACTIONNARIAT

Renault dispose d'un plan d'épargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % depuis le 26 juin 2006. Ce PEG est composé de quatre Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) tous investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, ouverts aux

versements des salariés et de trois FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906) utilisés lors des trois dernières offres aux salariés du Groupe. Les titres des portefeuilles gérés suivant les normes ISR 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. ♦

En décembre 2006, l'État a attribué les actions gratuites de l'opération d'actionnariat 2003, permettant ainsi aux salariés de détenir à cette date 3,80 % (FCP + nominatif) du capital de Renault contre 3,61 % précédemment.

En 2006, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 49 millions d'euros (en diminution de 6 % par rapport à 2005), dont 91 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2006 est de 790 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

Composition du FCPE		Nombre d'adhérents au 31/12/06	Actif (en millions d'euros)	Performance 2006 en %
Fonds Actions Renault ^{(1) (4)}	Près de 100 % actions Renault	44 132	430,9	30,68
Fonds Actions Renault 2003 ⁽¹⁾	Près de 100 % actions Renault	22 121	127,7	30,66
Fonds Renault Shares ⁽²⁾	Près de 100 % actions Renault	12 986	177,5	30,63
Fonds Renault Italia ⁽³⁾	Près de 100 % actions Renault	203	1,9	30,63
ISR Performance	100 % actions européennes	4 576	22,9	14,9
Renault Équilibre ⁽⁴⁾	50 % actions françaises ou étrangères	12 644	130,7	8,75
Renault Prudence ⁽⁴⁾	95 % obligations diversifiées	9 999	71,5	2,44
Fructi-Sécurité ⁽⁴⁾	100 % monétaire	1 656	6,2	2,69

(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.

Renault a reçu, le 17 novembre, dans le cadre du salon Actionaria à Paris (France), le Grand Prix de l'Actionnariat Salarié 2006. Organisé conjointement par *La Tribune*, Synerfil et la FAS (Fédération des associations des actionnaires salariés), ce prix vise à récompenser les sociétés du CAC 40 et du SBF 250 qui favorisent l'existence d'un actionnariat salarié, en particulier le rôle des actionnaires salariés et leur implication dans le Gouvernement d'entreprise. L'évaluation des entreprises a été faite à partir de 67 questions réparties en quatre thèmes ♦ :

- les actionnaires salariés dans la gouvernance de l'entreprise ;
- gouvernance des fonds d'actionnariat ;
- formation et organisation de la communication des actionnaires salariés ;
- l'entreprise et le développement de l'actionnariat salarié.



3.1.2 Contribuer aux performances du Groupe

3.1.2.1 Les femmes et les hommes

EFFECTIFS DU GROUPE RENAULT ♦

Au 31 décembre 2006, les effectifs du groupe Renault se répartissent ainsi (hors effectifs CASA - Cessation d'activité des salariés âgés) :

EFFECTIFS DU GROUPE PAR BRANCHE AU 31 DÉCEMBRE 2006 ♦

	2006 ⁽¹⁾	2005	2004	% Var. 2006/2005
Automobile	125 827	123 527	121 088	1,9
Financement des ventes	3 066	3 057	3 189	0,3
TOTAL	128 893 ⁽²⁾	126 584 ⁽²⁾	124 277	1,8

(1) Les variations de périmètre ont eu, au total, une incidence de 3 031 personnes en 2006. Elles concernent des sociétés nouvellement consolidées en 2006 :
- l'Automobile pour 2 878 personnes ;
- le Financement des ventes pour 153 personnes.

(2) À périmètre constant par rapport à 2005, les effectifs s'élèvent au 31 décembre 2006 à 125 862, en baisse de 722 personnes.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS DU GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

	Effectifs	% Poids relatif dans le Groupe	% Part des cols bleus	% Part des femmes
France	68 057	52,8	40,0	15,4
Europe (hors France)	25 523	19,8	48,9	19,2
Euromed	21 880	17	67,8	25,6
Asie-Afrique	5 731	4,4	48,0	9,7
Amériques	7 702	6	50,6	11
TOTAL	128 893	100	47,5	17,4

Pour l'année 2006, le *turn-over* du Groupe s'élève à 6 %.

Il se calcule ainsi : (total des entrées 2006 + total des sorties 2006) / (2 x effectif moyen).

UNE POLITIQUE D'EMPLOI POUR RENFORCER ET PÉRENNISER LA COMPÉTITIVITÉ

De 2000 à 2006, Renault a conduit une politique d'emploi volontariste destinée à assurer le nécessaire renouvellement de ses compétences, anticiper le choc démographique européen et accompagner sa croissance internationale, tout en poursuivant des gains de productivité dans un contexte très fortement concurrentiel.

Ainsi depuis 2000, 12 175 personnes en France ont bénéficié du dispositif de préretraite CASA qui s'est achevé en 2006 ; dans le même temps près de 49 400 nouveaux salariés ont été recrutés dans le Groupe, dont plus de 27 000 en France.

En 2006, plus de 6 500 nouveaux collaborateurs ont intégré le Groupe, dont plus de 4 700 à l'international.

Renault accentue ses efforts d'intégration de tous ses nouveaux collaborateurs afin de consolider et de pérenniser les compétences nouvellement acquises.

En parallèle, le développement des implantations internationales s'est poursuivi ♦ :

- nouveau centre d'ingénierie en Roumanie ;

- accroissement du centre d'études de Renault Samsung Motors en Corée ;
- augmentation de capacité industrielle de la filiale Avtoframos en Russie ;
- à moyen terme accord avec Mahindra Ltd. pour la création d'une nouvelle implantation industrielle en Inde.

3.1.2.2 Gestion des compétences

L'automobile est une industrie faisant appel à des métiers et à des expertises spécifiques, s'exerçant dans un contexte de concurrence globale.

Les enjeux liés au développement des compétences sont identifiés par Renault comme un élément de différenciation par rapport à la concurrence.

IDENTIFIER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES STRATÉGIQUES À L'ENTREPRISE

Conscient de l'importance de ces enjeux, Renault conduit depuis 2002, dans chacun de ses métiers, une démarche transversale de gestion prévisionnelle des compétences, appelée « Programme Compétences Renault ».

Le Programme Compétences Renault assure que l'entreprise aura les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques. Il s'appuie, depuis son lancement, sur la conviction que les compétences feront la différence et sur la nécessité d'anticiper.

Porté par des managers métiers avec le support de la fonction Ressources Humaines, il a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe pour réaliser Renault Contrat 2009 et répondre aux engagements futurs.

48 Pilotes de Compétences, nommés par le Président, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un Conseiller métier et d'un Responsable Ressources Humaines. Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et les compétences critiques à mettre sous contrôle.

Après avoir mesuré l'écart par rapport à la cible, ils élaborent un plan de développement des compétences en agissant sur plusieurs leviers : orientations en matière de recrutement, de formation, d'organisation, de construction de parcours professionnel (careers@renault)...

Le Programme Compétences Renault s'inscrit dans une démarche de progrès permanent : les bilans annuels servent à définir les objectifs de l'année suivante, pour développer à la fois la compétitivité de l'entreprise, la performance de ses métiers et l'employabilité des personnes.

ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS ♦

Pour disposer en permanence des compétences dont l'entreprise a besoin et motiver les salariés en enrichissant leurs parcours professionnels, Renault privilégie les possibilités de mobilité interne, avant d'envisager des recrutements externes, et encourage les mobilités internationales et « intermétiers ».

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'autoévaluation pour préparer sa mobilité (Parcours), ou encore le site careers@renault qui détaille des parcours professionnels, levier majeur pour construire et développer les compétences. Ce dernier décrit les principaux postes en France et sera déployé en 2007 à l'international. Il montre la diversité des parcours possibles au sein d'un métier ou en transversal : 672 fiches de poste repères sont proposées au sein des activités Commerce, Fabrication, Financement des ventes, Ingénieries, Supports.

Une gestion prévisionnelle des carrières est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur les Comités de carrière et les Comités de gestion individuelle, mais aussi sur l'entretien individuel de chaque collaborateur.

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 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. Le déploiement à l'international

se poursuit sur l'ensemble des usines du Groupe pour proposer des référentiels communs de compétences et de parcours formatifs afin de garantir d'une part les meilleures conditions de fabrication en qualité des produits quel que soit le lieu de production, et d'autre part les conditions du meilleur partage des ressources et des savoirs.

Au sein de Renault s.a.s., trois accords relatifs aux règles de gestion des 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 2 500 collaborateurs de Renault ont été promus cadres en France, soit près de 23 % des effectifs cadre du Groupe. 73 cadres supérieurs et dirigeants sont issus de la promotion cadre. Après une année « record » de promus au statut cadre en 2005, Renault enregistre 129 salariés promus au statut cadre en 2006 à l'issue de leur parcours.

En 2007, Renault poursuivra sa politique dynamique de promotion interne en s'appuyant notamment sur des nouveaux outils aidant à la détection de collaborateurs à potentiel.

FORMER

Comme spécifié dans la politique formation Groupe, pour répondre à ses ambitions stratégiques, permettre à chacun de ses collaborateurs d'optimiser sa contribution aux résultats et, ce faisant, de se développer en utilisant au mieux ses capacités, le Groupe Renault a fait du développement des compétences l'un des axes majeurs de sa politique Ressources Humaines.

Une formation pour tous

France

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 ETAM, six jours pour les ingénieurs et cadres. Les heures non utilisées sont capitalisables, sans plafond, tout au long du parcours professionnel des collaborateurs.

International

En 2006, 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 Renault d'une entité vont former des salariés Renault situés dans un autre pays ;
- des salariés Renault vont se former dans une autre entité Renault située dans un autre pays.



Après la création de l'école de l'Ingénierie au Mercosur et en Roumanie, il faut noter :

- la création de l'école de l'Ingénierie en Corée en septembre 2006. L'objectif est de se doter d'un système de formation, au bon niveau de coût, de compétence et de qualité, au service du management de l'Ingénierie pour contribuer à la montée en compétences des sites en relation avec l'ingénierie centrale ;
- la création de l'école de la Fabrication. Elle est destinée à renforcer la performance industrielle en développant et déployant mondialement une offre formation adaptée aux engagements du Contrat 2009.

Grâce à l'adoption et au déploiement d'un système unique (*Learning Management System*), Renault est aujourd'hui en mesure de déployer des formations à distance sur le monde entier et d'accompagner la stratégie de développement du Groupe à l'international. Ainsi, les ingénieurs de Samsung (Corée), de Dacia (Roumanie) et de Oyak (Turquie) ont pu bénéficier d'une formation au logiciel de conception IAO (Ingénierie Assistée par Ordinateur) au même titre que leurs collègues du site de Guyancourt (France).

Une formation efficiente

Une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud ». Ces questionnaires permettent de s'assurer que la formation répond vraiment aux objectifs poursuivis. Des enquêtes « à froid » sont menées pour mesurer la perception de la formation par les managers et les salariés quelques mois après la formation.

Plus de 64 000 enquêtes « à chaud » ont été réalisées sur Renault s.a.s., révélant une note moyenne de satisfaction de 16,7/20 (près de 71 500 enquêtes « à chaud » réalisées avec une note moyenne de satisfaction de 16,8/20 en 2005).

Enfin, dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, l'entreprise a mis en place en 2006, sur son site du Plessis-Robinson près de Paris (France) son nouveau centre de formation mondial du réseau commercial, « Renault Academy ». Cette nouvelle entité conçoit et développe les formations techniques, commerciales et comportementales destinées à l'ensemble du réseau commercial mondial de Renault.

Le plan de formation 2006 s'inscrit, comme les années précédentes, dans la configuration du dispositif « PerFORMance », c'est-à-dire d'une gestion « au juste nécessaire » des coûts de formation :

- articuler les plans de formation avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences (toutes les formations sont développées à la demande des métiers) ;
- standardiser l'offre de formation 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 grand domaine de compétences aux salariés et aux managers.

En complément de la démarche « PerFORMance », des actions de longue durée sont orientées dans le sens d'une réduction des coûts de la logistique de formation :

- réduction des coûts d'achats de formation avec l'aide de la fonction Achats : négociation, *e-catalogue*, poursuite de la diminution du nombre de fournisseurs ;

- développement de la politique de formateurs internes et du *e-learning* ;
- réduction des coûts de fonctionnement de la formation (frais de séjour, location de salles, organisation...) ;
- suivi régulier du présentisme en formation.

Lancé chez Renault en 2000, le *e-learning* (formation à distance) est aujourd'hui une pratique répandue avec plus de 100 000 heures réalisées sur l'année 2006 et une progression de l'ordre de + 7 % par rapport à l'année précédente.

Intégrée dans le cadre de parcours mixtes, cette modalité permet au collaborateur de se former à son rythme et selon ses besoins sur les savoirs théoriques et les fondamentaux. Les formations en salle sont, quant à elles, dédiées à des échanges plus riches en interaction, à des études de cas et des mises en situation. L'offre *e-learning* de Renault regroupe aujourd'hui des contenus *corporate* (management, efficacité personnelle, anglais, bureautique...) et s'étoffe régulièrement de contenus métiers (finance, gestion, ingénierie, achats, qualité, pièces et accessoires...).

En 2006, un GIE (Groupement d'intérêt économique) a été créé entre Renault s.a.s. et une filiale d'un important groupe informatique pour la gestion de la logistique de formation des établissements de Renault Siège, Guyancourt et Rueil-Lardy. Les objectifs de ce GIE sont :

- le développement de l'expertise métier avec l'appui d'un partenaire référent ;
- l'amélioration pour le client de la simplicité et de la rapidité des processus ;
- la mise en place des processus standardisés de logistique de formation.

Une formation pilotée

Le déploiement de la politique formation dans tous les pays fait l'objet d'un suivi au travers d'indicateurs de pilotage communs, permettant de mesurer :

- le taux d'accès à la formation 2006 : à l'échelle du Groupe, quatre salariés sur cinq en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 81,3 % (81 % en 2005) ;
- le pourcentage des dépenses totales de formation par rapport à la masse salariale 2006 : à l'échelle du Groupe, l'investissement s'est élevé à 171,5 millions d'euros, soit 4,40 % de la masse salariale (190,6 millions d'euros, soit 5,4 % de la masse salariale en 2005) ;
- la moyenne des heures de formation dispensées par personne en 2006 : plus de 5,1 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe soit 39,3 heures par salarié (plus de 5 millions d'heures de formation, soit environ 40,2 heures par salarié en 2005) ♦ ;
- la ventilation des heures de formation. La réalisation du plan de formation du groupe Renault se ventile selon la répartition suivante ♦ :

	2006	2005
Développement des compétences métiers	68,80 %	69,7 %
Internationalisation	10,30 %	10,1 %
Développement du management	9,60 %	9,5 %
Accompagnement de l'intégration des nouveaux embauchés	11,30 %	10,7 %

3.1.2.3 Internationalisation

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 (pour plus de détails, se reporter au chapitre 3.3.1) et définissent des principes RH valables pour l'ensemble des salariés dans le monde.

En 2006, les politiques entretien individuel, 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 et de l'actionnariat salarié.

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 à l'ensemble des établissements internationaux au travers de nombreuses missions d'experts, de réunions des Directeurs des Ressources Humaines du Groupe et de revues de politiques RH. En 2006, deux réunions réunissant les Directeurs des Ressources Humaines des implantations de Renault dans le monde et neuf 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 renforcer la professionnalisation de l'ensemble des RH dans le monde a été mise en œuvre dès 2005.

DES POLITIQUES FAVORISANT L'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 de recrutement, de formation aux langues, de développement du management 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 2006, la part des recrutements de profils internationaux de Renault s.a.s. a été de 36 % 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 (25 en 2006), de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'études à des étudiants étrangers, de l'accueil des stagiaires d'origine étrangère (41 % des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et des VIE – Volontariat international en entreprise (59 répartis dans 18 pays).

Le site Internet institutionnel de Renault, 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 900 offres d'emploi et de stage ont été publiées en 2006 générant plus de 46 000 candidatures. 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. En 2006, la politique langues du Groupe a été réaffirmée : le français est la langue de travail du groupe Renault et l'anglais celle de l'alliance Renault-Nissan.

Dans ce cadre, la maîtrise du français et de l'anglais est un facteur pris en compte lors du recrutement de nouveaux collaborateurs. En France, un niveau minimum de 750 points est exigé au TOEIC (*Test of English for International Communication*) pour les cadres. Depuis cette année, les recrutements d'assistantes/secrétaires sont également subordonnés à un niveau de 750 points au TOEIC, compte tenu des besoins généraux de l'Entreprise et des perspectives d'évolution éminemment transversales de ces personnes.

Par ailleurs, l'ensemble des managers et tous les salariés du Groupe utilisant dans le cadre de leur travail le français ou l'anglais (lorsque ce ne sont pas leur langue maternelle) doivent viser l'obtention d'un niveau cible de 750 au TOEIC et au TFI (Test de français international) par la formation. 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, 20 500 personnes (dont près de 14 300 sur Renault s.a.s.) ont passé le test anglais TOEIC et plus de 3 800 personnes le test français TFI.

Fin 2006, environ 2 700 collaborateurs de Renault s.a.s. ont bénéficié d'un programme de formation à l'anglais et plus de 110 000 heures de formation ont ainsi été réalisées. Ces programmes sont progressivement déployés à l'échelle internationale.

Depuis 2004, un parcours de formation « français langue étrangère » a également été mis en place sur le Groupe pour les non-francophones.

Enfin, l'année 2006 a été marquée par le déploiement sur le périmètre Groupe de nouveaux produits *e-learning* dans différentes langues (allemand, anglais, espagnol, français, italien et turc).

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.

Initiés en 1999, les échanges de personnel entre les deux Groupes se sont poursuivis en 2006.

Afin de favoriser la compréhension mutuelle, Renault s'assure du recrutement d'ingénieurs et cadres ayant une connaissance de la langue japonaise. En 2006, une vingtaine de cadres répondant à ces critères ont été embauchés. Leur niveau de japonais est mesuré au travers d'un test mis au point pour Renault par un institut japonais (JIT) et validé conjointement avec Nissan. Cette action sera poursuivie en 2007.

En parallèle, Renault et Nissan évaluent de façon régulière la perception qu'ont leurs employés de l'Alliance. Quatre enquêtes ont déjà été réalisées

depuis le début de l'Alliance. La cinquième s'est déroulée en décembre 2006. Elle a été conduite dans 18 pays et a permis de recueillir l'opinion de près de 14 000 salariés qui ont été sélectionnés de façon aléatoire pour répondre à cette enquête (6 000 pour Renault et 8 000 pour Nissan).

3.1.2.4 Information des jeunes et coopérations avec le système éducatif

Renault favorise l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle et met en place différentes actions pour se positionner comme employeur attractif.

Elles se déclinent selon trois axes : la coopération avec les écoles, l'accueil de jeunes en formation professionnelle et la sensibilisation aux métiers de l'automobile.

Pour en savoir plus sur l'engagement de Renault dans la formation des jeunes faiblement qualifiés, se reporter au chapitre 3.3.5 des « Performances sociétales ».

COOPÉRATION AVEC LES ÉCOLES

Renault collabore activement avec les instances éducatives nationales et régionales afin de favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du Groupe. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques à destination des COP (Conseillers d'orientation/psychologues), des chefs d'établissement d'enseignement et des professeurs principaux de collèges et de lycées.

En 2006, en France, Renault et l'IUT (Institut universitaire de technologie) de Cachan 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). Renault a aussi, en association avec le Ministère de l'Éducation nationale, l'Association nationale pour la formation automobile et un autre constructeur automobile, pris l'initiative de lancer la création d'une filière expérimentale d'accès au bac professionnel de maintenance des véhicules automobiles avec des élèves ayant un BEP (Brevet d'études professionnelles) d'électrotechnique, parallèlement à la filière traditionnelle qui recrute des élèves ayant des BEP de mécanique.

Renault a versé, par ailleurs, en 2006, à près de 500 écoles en France la taxe d'apprentissage à hauteur de 8,5 millions d'euros.

En novembre 2006, la Convention interne Relations Écoles a permis de mobiliser près de 250 acteurs RH et des Directions Métiers autour de trois thèmes :

- les relations écoles comme levier d'anticipation des compétences ou comment identifier les meilleures formations en adéquation avec les besoins en compétences ;
- les relations écoles et partenariats ou comment orienter et soutenir les interventions des collaborateurs Renault dans les écoles (notamment auprès de futurs stagiaires et apprentis) ;
- les relations écoles dans une approche internationale ou comment peuvent-elles contribuer au développement du Groupe à l'international.

ACCUEIL DE JEUNES

Renault poursuit également son investissement dans la formation professionnelle des jeunes. En 2006, Renault s.a.s. a accueilli près de 4 900 jeunes dont 900 alternants et plus de 3 600 stagiaires de tous niveaux et sur tous les métiers. Renault accueille, par ailleurs, plusieurs dizaines d'étudiants qui préparent un doctorat d'État. En 2006, Renault s.a.s. a revu l'ensemble de sa politique stagiaires en cohérence avec la loi du 31 mars 2006 sur l'égalité des chances.

SENSIBILISATION AUX MÉTIERS DE L'AUTOMOBILE

Enfin, en partenariat avec les académies, Renault s'engage auprès des jeunes dans des actions d'information sur les métiers de l'automobile. En 2006, 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.

3.1.2.5 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.

En 2006, Renault a adapté son expertise en matière d'organisation du temps de travail en milieu industriel à des projets internationaux, afin d'aider ses sites de production à faire mieux face aux fluctuations de l'activité qu'ils connaissent.

Au plan individuel, 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 17,7 ans.

Au sein de Renault s.a.s., 2,6 % de l'effectif travaille à temps partiel (contre 2,3 % en 2004 et 2,4 % en 2005). La ventilation se décompose ainsi :

2006	Répartition
Femmes	72,8 %
Hommes	27,2 %





41,7 % des salariés de Renault s.a.s. travaillent en équipe (travail posté). La ventilation se décompose ainsi :

2006	Répartition
Femmes	7,2 %
Hommes	92,8 %

Le taux d'absentéisme moyen (maladies et accidents) de Renault s.a.s. s'élève à 2,5 % en 2006 (262 458 jours d'absence). Il reste stable par rapport à 2005.

3.1.2.6 Innovation participative

La volonté d'associer l'ensemble des personnels à des démarches d'Innovation participative est ancrée depuis de nombreuses années dans la culture d'entreprise du Groupe en :

- créant les conditions favorables au développement de la motivation afin qu'un plus grand nombre de collaborateurs, face à des problèmes à résoudre, prenne des initiatives, invente et mette en place des solutions différentes ;
- favorisant la reconnaissance de la performance en matière d'esprit d'initiative, de créativité, de responsabilisation.

Le système ICP (Idées concrètes de progrès) est organisé en concertation avec les organisations syndicales. Il a fait l'objet, pour Renault s.a.s., d'un accord signé le 27 novembre 2006 avec les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC et CFTC.

Renault développe, progressivement, ce système dans tous les pays, dans l'ensemble des établissements et pour l'ensemble du personnel. En 2006, Renault a, sur un périmètre consolidé de 86 000 personnes (contre 73 000 en 2005),

- atteint un taux de participation de 69 % ;
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 3,2 mois ;
- généré des économies de 54,5 millions d'euros soit 633 euros en moyenne par personne ;
- enregistré 5,2 idées concrètes de progrès par personne et par an.

En 2007, Renault prévoit de poursuivre le déploiement de la démarche d'Innovation participative dans de nouvelles filiales notamment au Mercosur, au Maroc et en Russie ainsi que son pilotage avec le système d'information « Base Personnelle Unique/ICP » au sein de Renault Espagne.

Par ailleurs un processus de capitalisation et d'essaimage des meilleures ICP au travers des Clubs métiers Fabrication sera mis en place.

3.1.2.7 Système d'information

L'administration des Ressources Humaines de Renault est assurée par un système de gestion et d'information unique au Groupe, appelé BPU (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 réparti dans 186 sociétés et 33 pays.

La BPU 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.

La 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 évolution des compétences, gestion du temps de travail).

En 2006, le déploiement de la BPU se poursuit avec notamment la Corée et la Roumanie, mais aussi par l'enrichissement des services aux salariés et managers (*Employé Self Service/Manager Self Service*).

À fin 2006, la BPU est active pour 143 sociétés du Groupe, réparties dans 21 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovaquie, Argentine, Chili, Hongrie, Corée, Roumanie), ce qui représente plus de 20 000 utilisateurs et plus de 95 000 salariés gérés dans cette base (sur une cible de 125 000 salariés à terme).

3.1.2.8 Notation sociale

Renault est classé dans les premiers par les principales agences de notation extra-financière. L'activité Ressources Humaines contribue fortement à ces résultats (pour en savoir plus, se reporter au chapitre 3.3 des « Performances sociétales »).



3.1.3 Partager les valeurs du Groupe ♦

3.1.3.1 Déclaration des droits sociaux fondamentaux ♦

La responsabilité sociale est, pour Renault, un facteur de succès à long terme. Il est donc légitime que le Groupe fasse de ce sens de la responsabilité une des valeurs qu'il pratique dans l'ensemble de ses implantations dans le monde.

C'est dans cet esprit que Renault a signé, le 12 octobre 2004, avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC) la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. Cette Déclaration se réfère aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et aux principes universels liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001.

Elle concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier et implique les fournisseurs du Groupe.

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

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

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

Un premier bilan de son application a été effectué en décembre 2006, avec les signataires de la Déclaration. Cela a été l'occasion de montrer concrètement le développement de standards applicables à tous les pays et les synergies développées au sein du Groupe jusqu'aux fournisseurs.

3.1.3.2 Diversité ♦

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 sont également signataires.

LES FEMMES CHEZ RENAULT

Renault est engagé en faveur de la diversité, notamment en ce qui concerne la place des femmes dans l'entreprise. Malgré une tradition culturelle qui fait du monde de l'automobile un monde qui reste très masculin, et une population féminine sous-représentée dans les rangs

des écoles qui préparent aux métiers de ce secteur, Renault respecte un objectif de recrutement annuel d'un tiers de femmes en ce qui concerne les ingénieurs, cadres, employés et techniciens.

Trois femmes siègent aujourd'hui au Comité de direction de Renault.

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.

LA NON-DISCRIMINATION

Renault a engagé une action de sensibilisation aux questions de discrimination qui a concerné en 2006 l'ensemble des acteurs RH et les Comités de direction.

Cette action sera poursuivie pour les autres managers en 2007 avec l'appui d'un outil *e-learning*.

La Fondation Renault contribue également à cette diversité. Pour plus de détails, se reporter au chapitre 3.3.5 des « Performances sociétales ».

3.1.3.3 Dialogue social ♦

Renault recherche un dialogue social permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise, qui accompagne les changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser la décision au plus près du terrain, préparer les évolutions et les accompagner dans les meilleures conditions en recherchant un équilibre et une convergence entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

Pour que cette responsabilité sociale soit assumée dans chaque pays où Renault exerce ses métiers, une politique Groupe des relations avec les représentants du personnel a été définie en octobre 2005. Elle s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du 12 octobre 2004 qui réaffirme l'attachement de Renault à la représentation du personnel.

En 2006, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu.

Fondé par un accord unanime le 27 octobre 2000, dont un nouvel avenant sera proposé en 2007, 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, Turquie). En 2006, il s'est réuni une



fois en session plénière, une fois en Comité de groupe européen, et le Comité restreint, composé de 8 membres (dont 4 secrétaires adjoints européens hors France), s'est réuni 13 fois.

Le Comité central d'entreprise de Renault s.a.s. pour sa part s'est réuni douze fois, son bureau douze fois également, sa commission économique six fois et sa commission centrale de formation trois fois. Il est à noter que cette instance traite également des sujets Groupe (créations de filiales à l'étranger, réorganisation du Groupe par Région, etc.).

L'année 2006 a, par ailleurs, été marquée par la signature de trois accords collectifs au niveau de Renault s.a.s. Ils portent sur les salaires et l'intéressement, les personnes handicapées et la promotion de l'initiative et de la créativité.

Pour illustrer un de ceux-ci, Renault a renouvelé pour la quatrième fois consécutive son accord en faveur des personnes handicapées pour une période de trois ans (2006-2008). Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.5 « Contribution à la société civile ».

En 2006 Renault a :

- signé ce nouvel accord avec les partenaires sociaux, qui tient compte des nouvelles dispositions légales ;
- mis en place un nouveau guide et un triptyque relatifs aux dispositions de l'accord ;
- lancé un plan de sensibilisation des managers et collaborateurs Renault sur le handicap, la nouvelle loi et sur le nouvel accord ;
- embauché plus de 2 % de personnes handicapées dans les secteurs ingénierie et tertiaire de Renault s.a.s. ;
- renforcé son partenariat avec le dispositif spécialisé en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;
- facilité l'intégration des jeunes embauchés handicapés et accompagné leurs demandes de mobilité professionnelle ;
- soutenu le maintien dans l'emploi par l'aménagement de postes de travail ;
- mis en place un stage industriel adapté aux salariés à mobilité réduite et déficients auditifs.

En 2007, Renault prévoit :

- de poursuivre le déploiement du nouvel accord sur les personnes handicapées ;
- d'étudier à l'international une politique en faveur des personnes handicapées.

3.1.3.4 Conditions de travail

La santé et les conditions de travail du personnel sont un levier prioritaire pour accroître la qualité de vie des salariés et, par conséquent, la performance globale de l'entreprise.

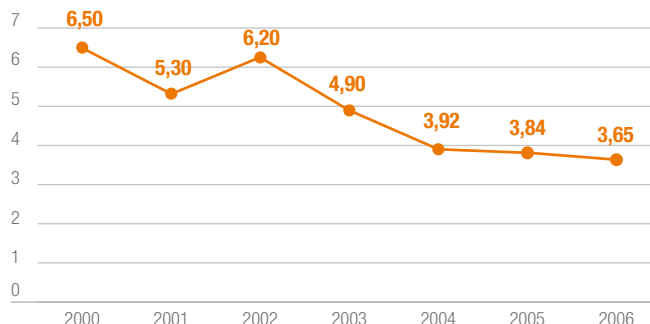
Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique qui s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

La méthodologie Renault de prise en compte des conditions de travail passe par :

- un système de management ;
- un réseau international de professionnels de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, médecins, infirmiers, assistantes sociales) ;
- l'évaluation des risques (sécurité et ergonomie) ;
- l'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

NOMBRE D'ACCIDENTS DE TRAVAIL AVEC ARRÊT : ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE ♦

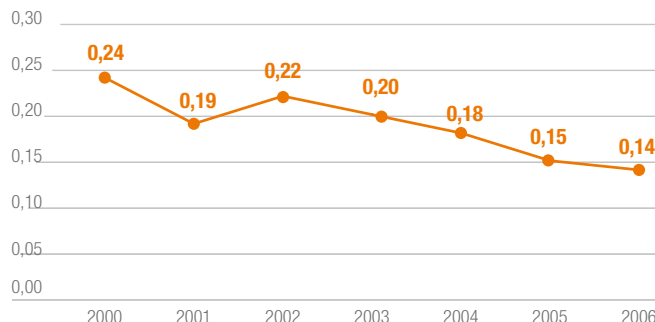
(Par millions d'heures travaillées)



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)



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 98 % de l'effectif total.

LABEL SYSTÈME DE MANAGEMENT RENAULT SÉCURITÉ ET CONDITIONS DE TRAVAIL ♦

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 3 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.

- 90 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont labellisés (dont certains sont déjà renouvelés) depuis le lancement de la démarche en 2000. Il est à noter que les sites non encore labellisés sont des sites nouvellement intégrés au périmètre (nouvelles implantations, établissements récemment rachetés par Renault, etc.) ;
- 43 % des sites commerciaux sont labellisés depuis le lancement de la démarche en 2005.

En 2007, Renault prévoit de :

- réaliser 16 audits supplémentaires pour les établissements industriels, tertiaires et ingénieries et 35 pour les établissements commerciaux ;
- structurer l'activité conditions de travail dans ses nouveaux sites (Russie, Maroc) ;
- réduire continûment le nombre des accidents ;
- développer une animation pédagogique en ligne sur les risques professionnels.

MÉTHODE D'ANALYSE ERGONOMIQUE

Cette méthode porte sur les postes de travail. Elle 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 – ergonomie simplifiée » pour aider les chefs d'unité à mieux analyser ces risques sur les postes de travail de leur périmètre et en améliorer continûment les conditions de travail. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation « hommes/postes de travail » (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), ce qui implique l'analyse ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes « difficiles » selon la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine. Le plan d'embauche d'ergonomes qualifiés est engagé depuis plusieurs années.

Dans chaque projet industriel d'envergure (remplacement de véhicules, etc.), l'équipe de conception se dote maintenant systématiquement d'un chef de projet sociotechnique chargé de :

- renforcer la prise en compte de l'ergonomie dans les projets ;
- traiter les questions de sécurité, de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit, etc.) ;
- 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 2007, Renault prévoit de prolonger ces actions d'amélioration continue des postes de travail, de formation du management à l'ergonomie et de diminution des postes cotés « difficiles » dans le cadre des nouveaux projets et en particulier à l'international.

SERVICE D'HYGIÈNE INDUSTRIELLE

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 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 5 738 produits différents. Cette base de données fournit à l'ensemble des acteurs internes concernés les informations utiles à la prévention des risques liés à l'utilisation des produits par Renault. Il est ainsi possible de s'assurer qu'un produit correspond bien à l'utilisation attendue.

En 2006, le groupe Renault a effectué 1 176 analyses sur la qualité de l'air aux postes de travail et réalisé 1 803 analyses en ambiances physiques (bruit, etc.).

En 2007, Renault prévoit :

- d'étendre sa documentation toxicologique à de nouveaux sites à l'international ;
- de prolonger les différents contrôles.

MAÎTRISE DU RISQUE ROUTIER

C'est un des éléments de la politique Santé, Sécurité et Conditions de Travail du Groupe.

Sur la base des différents engagements pris auprès des organismes publics français et de la diffusion de la Charte du conducteur Renault, en 2006 le Groupe a :

- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, etc.) ;
- promu les formations pratiques pour mieux appréhender les risques d'accidents (soit près de 1 300 salariés formés en 2006).

(Pour plus de détails, consulter le chapitre 3.3.4 des « Performances sociétales »).

Depuis 2000, le nombre des accidents de trajet avec arrêt a diminué de plus de 22 % dans le groupe Renault.

Pour la seule année 2006, la ventilation des accidents de trajet avec arrêt du groupe Renault se répartit ainsi :

Année 2006	Automobiles	Deux-roues	Piétons	Autres
Nombre d'accidents de trajet avec arrêt	38 %	29 %	29 %	4 %
Nombre de jours d'arrêt	26 %	44 %	27 %	3 %

En 2007, Renault étudiera le développement de nouvelles actions de sensibilisation (quiz par *e-learning*, actions spécifiques en faveur des deux-roues, simulateur de conduite, etc.).

MÉDECINE ET SANTÉ ♦

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 54 800 tests à fin 2006 ont déjà été effectués et ont donné lieu à des actions individuelles ou collectives. De même, des campagnes d'information et de formation sont régulièrement lancées auprès de l'encadrement. Des formations sont régulièrement dispensées aux médecins et infirmières.

En 2006, 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, etc.) ;
- complété l'offre du site « intranet médical » en y intégrant de nouveaux thèmes (sommeil, stress, maladies cardiovasculaires, alcool, nutrition, hygiène, etc.) ;
- mis en place une cellule de veille grippe aviaire.

En 2007, Renault prévoit :

- de standardiser des procédures d'intervention ;
- d'harmoniser à l'international les indicateurs clés de façon à mieux cibler les actions globales de prévention ;
- de renouveler ses campagnes de prévention de la santé (sommeil, vigilance, addictions : tabac, alcool, etc.) ;

- de réaliser une cotation ergonomique des postes ingénierie et tertiaires.

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.

3.1.3.5 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...

Le principal media interne imprimé est un magazine international, *Global* (8 à 10 numéros par an). Ses tirages en langue française et en langue anglaise représentent plus de 100 000 exemplaires, auxquels s'ajoutent quatre éditions locales (Espagne, Mexique, Russie, Turquie).

Un nouveau media interne, apparu en 2004, s'est développé en 2005 et 2006 : le *videostreaming* permet de diffuser des vidéos sur l'intranet. L'annonce du plan Renault Contrat 2009 le 9 février 2006 par Carlos Ghosn a ainsi pu être largement relayée en interne en temps réel et en différé. Le développement du *videostreaming* s'est accompagné de l'utilisation croissante des possibilités procurées par les nouvelles technologies de l'information : animations, infographies, etc.

De nombreux pays ont créé des sites intranet dans leur langue, accessibles par le portail international de l'entreprise. Ce portail intranet bilingue français et anglais (environ 60 000 postes connectés dans le monde) permet de diffuser à tout moment des dépêches d'information interne, des brèves et des vidéos. Par ailleurs, des kits d'information sont mis à la disposition de la hiérarchie afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne les questions touchant à la stratégie du Groupe.

3.2 Performances environnementales

3.2.1 Les enjeux écologiques

La survie des milieux naturels dépend d'un fragile équilibre entre faune, flore et homme. Cet équilibre se trouve aujourd'hui menacé par les activités humaines : croissance démographique, croissance économique et modes de consommation. Ainsi, la consommation mondiale croissante d'eau, de pétrole et de gaz réduit dangereusement les ressources naturelles à disposition des générations futures, ces ressources n'étant pas renouvelables dans les mêmes proportions.

Les gaz à effet de serre, en particulier le CO₂, contribuent aux changements climatiques. Les substances chimiques émises dans l'atmosphère participent aux phénomènes d'acidification et à la formation de l'ozone troposphérique. Consécutivement aux rejets chimiques dans l'eau, l'eutrophisation entraîne la prolifération d'algues qui asphyxient les milieux aquatiques.



La politique environnementale de Renault se fonde sur les grands défis écologiques de la planète pour lesquels l'activité automobile est concernée :

- la fabrication et l'utilisation des véhicules consomment des ressources naturelles et génèrent des déchets ;
- les rejets de gaz carbonique, gaz à effet de serre, se produisent avec la combustion lors de l'usage des véhicules ;
- le dioxyde de soufre et les oxydes d'azote émis par les véhicules contribuent à l'acidification des pluies et des sols ;
- l'utilisation de la voiture augmente le niveau sonore de l'environnement.

Cette politique environnementale se décline dans les actions et organisations de l'entreprise autour de cinq axes :

- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;

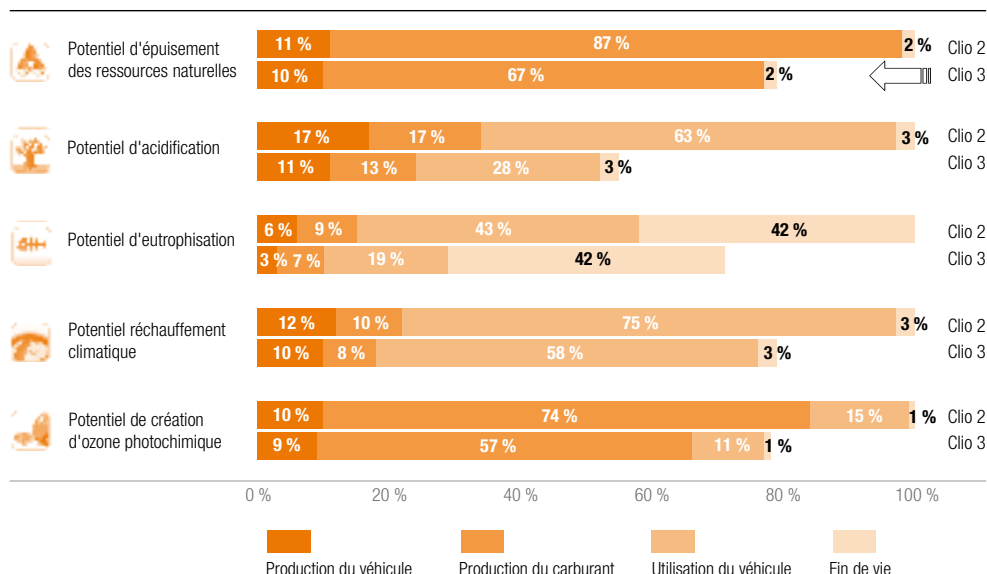
- mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise, sur l'ensemble du cycle de vie ;
- organiser la communication environnementale.

Agir pour l'environnement, c'est, pour Renault, concevoir une offre de véhicules et de services qui préserve l'équilibre écologique de l'écosystème local à la planète, en tenant compte des situations environnementales et économiques des différents marchés.

Pour réaliser ces arbitrages entre les différents impacts environnementaux sans oublier les autres impératifs (prix de vente, sécurité, confort, etc.), Renault a choisi l'approche par le cycle de vie. Cette approche permet de prendre en compte tous les impacts environnementaux d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie.

Renault mesure ainsi 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 ceux de la chaîne fournisseurs et le traitement des véhicules en fin de vie, se précisent progressivement. Des comparatifs entre des véhicules de même segment de générations différentes se mettent progressivement en place. Le comparatif Clio II/Clio III démontre les progrès déjà réalisés en quelques années.

INVENTAIRE COMPARATIF ET PROGRÈS ENTRE DEUX GÉNÉRATIONS DE CLIO ♦



L'analyse du cycle de vie permet d'appréhender le meilleur équilibre écologique entre des impacts environnementaux qui sont quelquefois contradictoires et doivent faire l'objet du meilleur compromis : par exemple, entre le CO₂ ou le traitement des émissions polluantes, la sécurité et la masse, ou encore, sur la chaîne des processus, entre la phase de fin de vie et la fabrication chez les fournisseurs.

Renault a été plus loin en mettant en place un indicateur qui combine l'analyse du cycle de vie lié à chaque technologie et énergie alternative avec leurs caractéristiques économiques (coût de la technologie, prix des carburants, fiscalité). Ce coût à la tonne de CO₂ évitée permet de mesurer l'efficacité écologique et économique et ainsi de hiérarchiser ces solutions alternatives.

Cette vision d'ensemble de tous les gaz à effet de serre sur le cycle de vie complet permet à Renault, mais aussi à l'alliance Renault-Nissan, de travailler sur un large éventail de technologies (hybrides, piles à combustible, gestion de l'électricité à bord) ainsi que sur les biocarburants d'aujourd'hui mais aussi de demain. Le déploiement de ces solutions se fera dans la gamme répondant aux demandes des marchés et tenant compte des ressources locales.

Des informations complémentaires sont disponibles sur le site Internet www.renault.com.



3.2.2 Les indicateurs écologiques

Depuis plusieurs années, les indicateurs écologiques sont construits sur des données quantifiées et fiables pour les produits et les activités des sites de Renault. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs commence à se faire au travers de banques de données externes. La remontée d'inventaires du cycle de vie des process des fournisseurs demandera plusieurs années de travail. L'impact écologique du recyclage des véhicules en fin de vie commence à se mesurer par la mise en place des filières de traitement.

Après Scénic II finalisé en 2004, Renault a poursuivi ses inventaires sur le cycle de vie sur Modus, Twingo, Clio II, Clio III, Mégane Flexfuel. Les données absolues ne sont pas publiées car elles n'ont pas encore fait l'objet de toutes les vérifications externes qui sont nécessaires pour garantir la fiabilité des informations et le respect des normes méthodologiques. Les revues critiques par des experts externes sont prévues à court terme.

3.2.2.1 La ressource énergétique et les émissions de CO₂

FABRICATION

Activités logistiques ♦

Des indicateurs environnementaux sont progressivement intégrés dans les processus d'achat pour étudier les voies de progrès sur la logistique d'approvisionnement et de distribution. Le niveau réglementaire d'émissions polluantes du parc routier est ainsi pris en compte. Pour les émissions de gaz à effet de serre, des réductions ont été réalisées par le biais de la diminution du poste carburant dans le transport (optimisation des trajets, formation à la conduite écologique, etc.), mais Renault souhaite mieux les quantifier en construisant une gamme d'indicateurs s'appuyant sur les différents flux physiques. En 2005, Renault, dans le cadre de sa première Analyse de Cycle de Vie (ACV) sur le véhicule Scénic, a mesuré la part des émissions de CO₂ sur la logistique d'approvisionnement et de distribution qui donnait une valeur inférieure à 50 kg de CO₂ par voiture, ce qui équivaut aux émissions d'un parcours d'environ 300 km.

Afin de préciser la base de données des ACV, une étude approfondie en 2006 sur Clio et Mégane, respectivement fabriquées à Flins et à Bursa pour les marchés France, Allemagne et Espagne, a donné les résultats suivants : 100 kg CO₂ / Clio Flins vendue à Paris, 200 kg CO₂ / Clio Flins vendue à Munich, 250 kg CO₂ / Mégane Bursa vendue à Madrid.

De plus, une enquête avec trois fournisseurs de composants a été initiée pour mesurer les émissions de CO₂ sur la chaîne logistique entre le fournisseur de rang 1 et celui de rang 2. Les résultats sont attendus pour 2007.

Ces travaux ont aussi pour objectif de construire des indicateurs environnement (tonne de CO₂, répartition par type de transport) s'inscrivant dans le management de la Direction Logistique de Renault.

Consommation d'énergie ♦

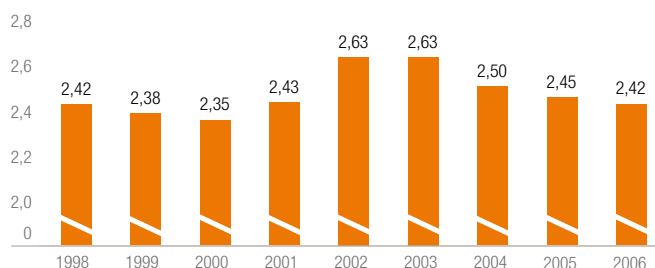
Après l'intégration dans le périmètre, en 2002, de nouvelles plates-formes industrielles comme Pitesti, un plan d'action a permis la diminution des consommations par véhicule de 8,4 % entre 2002 et 2006.

Ce plan d'économie d'énergie s'appuie sur un management standardisé très rigoureux des périodes sans production et sur la convergence vers les meilleures pratiques identifiées en terme de conception et de réglage des installations, par exemple :

- le développement de nouveaux systèmes de régulation orientés « économie d'énergie » ;
- l'adaptation au juste besoin des utilités comme la possibilité d'éclairer et de chauffer sélectivement des zones géographiques réduites en fonction des périodes d'activité ou l'utilisation de la variation de vitesse pour l'alimentation des procédés à demande très fluctuante ;
- la réduction de la demande d'air comprimé notamment en usinage ;
- la recherche de produits nécessitant moins de dépenses énergétiques dans leur utilisation comme des bains de traitement de surface à basse température ou des peintures moins exigeantes sur les conditions de température et d'humidité ;
- le développement de la récupération d'énergie comme le recyclage des calories de l'air rejeté en peinture ;
- l'amélioration significative du rendement des chaufferies lors des opérations de renouvellement ;
- la captation des polluants atmosphériques au plus près de la source d'émission de manière à pouvoir réduire les taux de renouvellement de l'air des bâtiments.

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DE 1998 À 2006 *

(En MWh/véh.)



* Périmètre de reporting 2006 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.



Gaz à effet de serre ♦

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre additionnel, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre 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.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de gaz à effet de serre issues de l'activité industrielle autour de 3 axes de progrès :

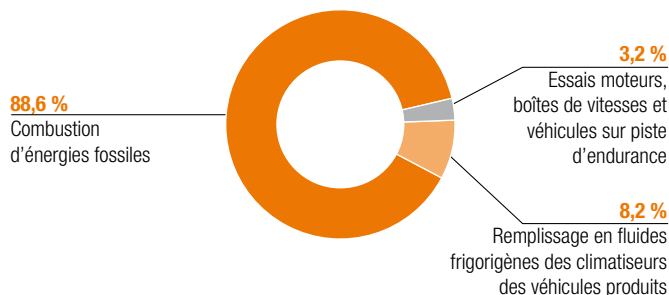
- l'augmentation du rendement énergétique ;
- la réduction des consommations d'énergie ;
- le changement de combustibles.

Ces actions sont inscrites dans les schémas directeurs des sites industriels et permettent ainsi de fixer des objectifs aux futurs projets de véhicule.

Depuis 2003, les émissions directes globales de gaz à effet de serre ont diminué, passant de 755 kteq CO₂ (kilotonnes en équivalent CO₂) en 2003 à 688 kteq CO₂ en 2006.

Aujourd'hui, 12 sites industriels du groupe Renault sont intégrés au système européen d'échange de quotas d'émissions de CO₂, mis en place depuis le 1^{er} janvier 2005 afin d'aider les États membres à respecter leurs engagements vis-à-vis du protocole de Kyoto. Ces quotas sont échangeables entre les entreprises dont les émissions se situent en dessous de leur quota et celles qui l'ont dépassé. Renault gère l'ensemble de ses quotas avec un mandataire unique, afin d'en augmenter l'efficacité et de préparer une action conjointe de progrès sur l'ensemble de ses sites industriels dans le monde.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2006 PAR TYPE DE SOURCE ♦



* Périmètre de reporting 2006 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2).

UTILISATION DE LA VOITURE ♦

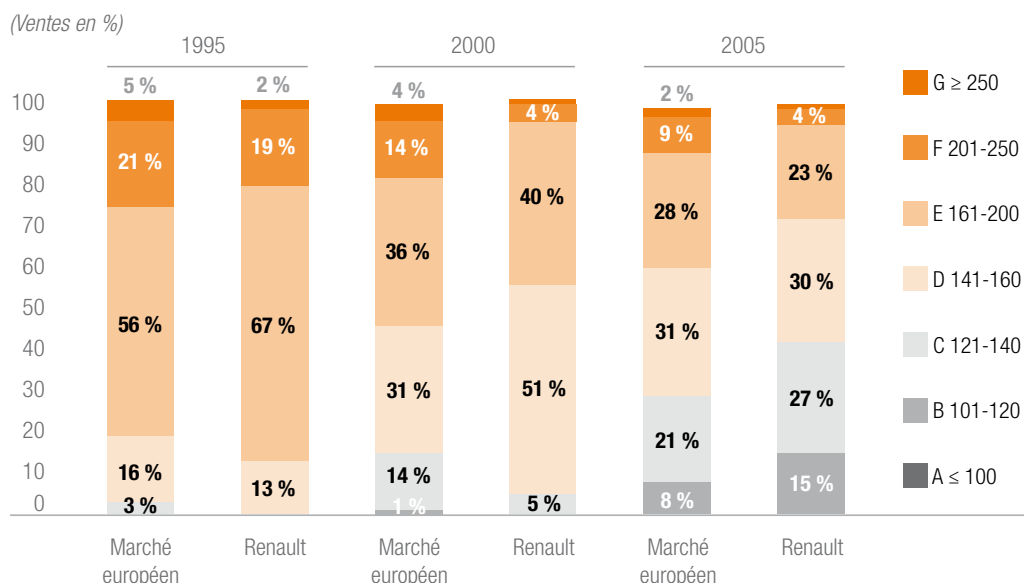
Aujourd'hui, Renault est parmi les trois meilleurs constructeurs automobiles en Europe en ce qui concerne les émissions de CO₂ et la consommation de carburant. La gamme d'énergies disponible s'élargit progressivement.

Essence et diesel

Pour suivre les engagements de Renault Contrat 2009, un indicateur clé de performance a été établi pour permettre à l'ensemble de l'entreprise de suivre la réalisation de l'engagement suivant : « Dès 2008, vendre un million de véhicules à moins de 140 grammes de CO₂ par km dont 1/3 à moins de 120 grammes. »

En 2005, sur l'Europe des 15, selon le monitoring de l'Association Auxiliaire Automobile (AAA), 568 789 véhicules vendus par Renault émettent 140 grammes ou moins de CO₂ par km, dont 210 232 émettent 120 grammes ou moins de CO₂ par km. Le graphique ci-dessous montre la progression de Renault sur ce segment comparativement au marché selon l'étiquetage CO₂ appliqué en France. Renault a anticipé l'obligation réglementaire d'information du client en l'appliquant dès le mois de janvier 2006.

ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES DE 1995 À 2005 D'APRÈS L'ÉTIQUETAGE CO₂ APPLIQUÉ EN FRANCE





En 2006, les analyses internes de Renault sur le périmètre de la future Europe des 27, montrent que 785 000 véhicules vendus émettent 140 grammes ou moins de CO₂ par km dont 37 % vendus émettent 120 grammes ou moins de CO₂ par km.

En 1998, les constructeurs automobiles ont pris un engagement avec la Commission européenne pour parvenir à 140 g/km de CO₂ 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 : 130 g/km de CO₂.

Cet indicateur d'émissions de CO₂ est appelé CAFE (*Corporate Average Fuel Economy*) pour l'Europe. Celui de Renault est resté stable en 2005 et se positionne toujours dans le trio de tête des constructeurs européens.

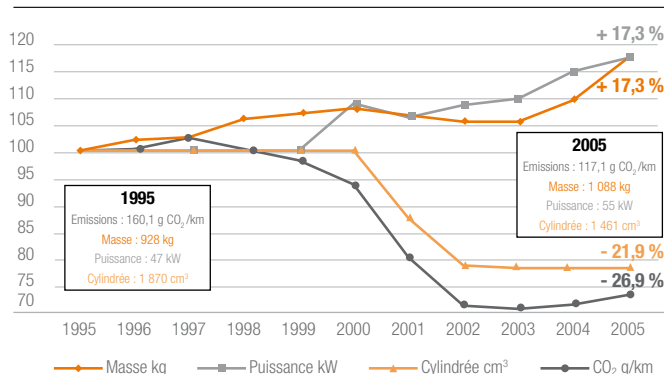
Pour obtenir ces résultats, Renault a suivi trois axes.

Le premier repose sur l'optimisation, pour chaque projet, de tous les paramètres du véhicule qui influencent la consommation et les émissions de CO₂ :

- pour le véhicule : une gestion du poids scrupuleuse, une réduction de la résistance aérodynamique et de la résistance au roulement, une baisse de la consommation des accessoires tels que la direction assistée ou la climatisation afin de s'orienter progressivement vers une gestion de l'énergie électrique : par exemple, pour l'Espace, entre la phase 1 et la phase 2, une amélioration de l'aérodynamisme (SCx homologué passant de 1.017 à 0.930 soit 87 %) ;
- pour le groupe motopropulseur : une meilleure efficacité et une réduction des frottements, l'utilisation généralisée des multisoupapes, la mise en place de turbocompresseurs de taille réduite sur les moteurs diesel et essence, une large extension du sixième rapport sur les boîtes manuelles et la mise en place de transmissions automatiques à 5 et 6 rapports et de Transmissions Continuellement Variables (TCV).

Malgré l'augmentation de la masse liée à l'accroissement de la sécurité, et l'augmentation de la puissance pour un meilleur confort, la cylindrée et les émissions de CO₂ sont en nette diminution entre 1995 et 2005 :

ILLUSTRATION SUR LES PROGRÈS DES RÉSULTATS CAFE DE CLIO DE DIFFÉRENTES GÉNÉRATIONS, EN PRENANT 1995 EN BASE 100.



L'équipement de certains modèles Renault avec une boîte de vitesses 6 rapports permet une réduction significative de la consommation sur autoroute : de 0,2 à 0,3 l/100 km sur le segment I. Les nouveaux Trafic et Master ont bénéficié dès leur commercialisation d'une évolution de la boîte robotisée à 6 rapports, permettant sur cycle urbain un gain entre 0,5 et 1 l/100 km de carburant.

Le deuxième axe est la mise en place d'une équipe projet, pilotée par le Directeur Plan Environnement, pour déployer transversalement l'objectif « 120-140 g » du plan Renault Contrat 2009, ce qui implique les ingénieries pour la baisse effective d'une centaine de versions de véhicules de série en dessous des seuils de 120 grammes et de 140 grammes et la fonction commerciale dans la mise en place d'un plan marketing pour vendre le million de voitures concernées :

- Scénic 7 places 1,5 l dCi 78 kW Euro 4 est passé de 143 g à 140 g ;
- Scénic 5 places 1,5 l dCi 78 kW Euro 4 FAP (Filtre à Particules) est maintenant à 140 g alors que la cible initiale était à 142-141 g ;
- Mégane 1,5 l dCi 78 kW Euro 4 est passé de 140 g à 138 g.

Le troisième axe 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.

Les biocarburants

Le 9 février 2006, Renault a annoncé la mise progressive sur le marché en Europe d'une double offre de biocarburants d'ici 2009 :

- 50 % de l'offre essence pourra fonctionner avec un mélange d'essence et d'éthanol, pouvant aller jusqu'à un seuil maximum de 85 % d'éthanol ;
- 100 % des motorisations diesel pourront fonctionner avec un mélange de gazole et de biodiesel (seuil maxi de 30 %).

Ces offres complètent celles du Brésil déjà commercialisées et permettront ainsi de se préparer à l'émergence de ces deux énergies nouvelles dans le reste du monde.

Éthanol

Après la commercialisation au Brésil depuis plusieurs années de véhicules fonctionnant à l'éthanol (en 2006, 36 652 véhicules flexfuel ont été vendus, soit 71 % du mix Renault Brésil), Renault Contrat 2009 prévoit que 50 % des offres essence Europe comprendront des motorisations capables de fonctionner au bioéthanol E85 (mélange d'essence et d'éthanol - de 0 à 85 % - issu de la filière agricole).

Renault a annoncé au Mondial de Paris la commercialisation d'une Mégane II 1.6 16v 110 ch E85 dès le printemps 2007. Les premiers pays clients seront la France et la Suède pour les modèles Mégane berline et break. Le développement se poursuivra en 2007 et 2008 sur la gamme des petits véhicules particuliers et utilitaires.

La France s'est engagée dans la mise en place de 500 pompes E85 d'ici fin 2007 et dans le respect d'une charte biocarburants.



En signant cette Charte le 13 novembre 2006, les constructeurs automobiles s'engagent à :

- commercialiser dès 2007 au moins un modèle de véhicule flexfuel et élargir ensuite progressivement l'offre de véhicules disponibles ;
- proposer des véhicules flexfuel à un prix comparable à celui des modèles essence ;
- développer leurs politiques de marketing, de promotion et de service nécessaires au développement de la filière ;
- faire bénéficier les véhicules flexfuel sur le long terme d'efforts d'amélioration et d'optimisation de leurs performances ;
- mener des actions de communication afin d'informer les consommateurs de l'intérêt des véhicules flexfuel et du superéthanol E85.

Biodiesel

Pour aller au-delà du taux de 2 % de biodiesel que peut aujourd'hui contenir le gazole ordinaire en Europe, Renault Contrat 2009 prévoit que l'ensemble des motorisations diesel seront compatibles avec le B30, carburant pouvant contenir jusqu'à 30 % de biodiesel, dès 2008 pour les clients flottes. La possibilité d'utiliser ce biodiesel a été testée en 2006 sur des motorisations équipant les nouveaux Trafic et Master.

À fin 2006, Trafic est commercialisé avec la motorisation 2.0 dCi B30 Euro 4 de 84 ch et 90 ch et Master avec le 2.5 dCi B30 Euro 4 de 100 ch et 120 ch. Ces véhicules peuvent depuis fonctionner au biocarburant B30 pour les flottes des entreprises équipées de pompes et cuves B30. Le déploiement se poursuivra en 2007 sur les autres motorisations diesel de la gamme Renault.

ASFE

En 2006, certains constructeurs automobiles et compagnies pétrolières se sont unis au sein de l'Alliance pour les Carburants de Synthèse en Europe. Les membres fondateurs de l'ASFE (DaimlerChrysler, Renault, Royal Dutch Shell, Sasol Chevron et le groupe Volkswagen) abordent le rôle stratégique des carburants de synthèse pour relever les défis énergétiques et environnementaux d'aujourd'hui et pour réduire l'impact du transport routier sur l'environnement grâce à l'amélioration du rendement énergétique et à l'utilisation de carburants plus propres.

GPL (Gaz de pétrole liquéfié) et GNV (Gaz naturel véhicule)

En 2005, Renault a vendu 3 340 véhicules bicarburant (gaz et essence) en Europe. Deux carburants gazeux se partagent aujourd'hui le marché : le GPL et le GNV. Ces deux carburants permettent de répondre simultanément à deux défis : accroître l'indépendance par rapport aux carburants conventionnels, issus à 98 % du pétrole et améliorer l'empreinte environnementale des carburants en réduisant les niveaux d'émissions (CO₂ et émissions à l'échappement).

Des versions GPL et GNV de Kangoo, Clio et Scénic sont proposées en Europe, à côté d'autres réponses spécifiques à des demandes particulières de marchés désireux d'optimiser des ressources locales. Ainsi, 2007 sera marquée par le lancement de Logan GPL (Roumanie notamment) et GNV (Iran).

3.2.2.2 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 managériales :

- 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. www.renault.com) ;
- réduire à la source en limitant la consommation des produits solvants.

Renault a mis en place des procédures centrales de surveillance des rejets, appliquées désormais sur tous les sites dans le monde.

Les émissions de COV sont passées de 13 kg par véhicule produit en 1998 à 4,8 kg par véhicule à fin 2006.

Les émissions de SO₂ et NOx liées à la combustion ♦

La réduction des émissions de dioxyde de soufre (SO₂) et d'oxydes d'azote (NOx) 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 NOx.

Depuis 2003, les émissions de SO₂ et de NOx sont évaluées en prenant en compte la totalité des moyens de combustion. Ces émissions ont diminué de 67 % pour le SO₂ et de 14 % pour les NOx entre 2003 et 2006.

L'UTILISATION ♦

À fin 2006, la gamme Renault Véhicules particuliers et utilitaires commercialisée en Europe respecte la réglementation Euro 4, qui implique une réduction de près de 50 % des émissions des voitures par rapport à Euro 3. Pour l'international, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, la plus grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro 3.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies (filtre catalytique à particules, nouvelle génération de *common rail*, etc.).

En 2006, Renault a équipé progressivement les motorisations diesel de chaque modèle de sa gamme V.P. et V.U. d'un filtre à particules de nouvelle génération pour répondre à la norme de dépollution Euro 4. Une innovation de ce filtre à particules a été réalisée pour les véhicules à usage plus urbain par le rajout d'un cinquième injecteur. 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. D'une part la combustion est améliorée grâce à de nouvelles générations de rampe *common rail* qui augmentent la finesse de pulvérisation, d'autre part la pression d'injection et les températures dans la chambre de combustion sont réduites en mettant au point de nouvelles vannes 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.

3.2.2.3 Le bruit ♦

Renault s'est fixé depuis plusieurs années, pour ses nouveaux véhicules, l'objectif très ambitieux de 71 dBA comme mesure de bruit extérieur et a engagé des actions très importantes pour l'atteindre :

- 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.

Clio III, pour certaines motorisations, rejoint Vel Satis, Espace, Laguna, Mégane et Modus dans le club des - 3 dBA par rapport à l'obligation réglementaire de 74 dBA. 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.

3.2.2.4 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.

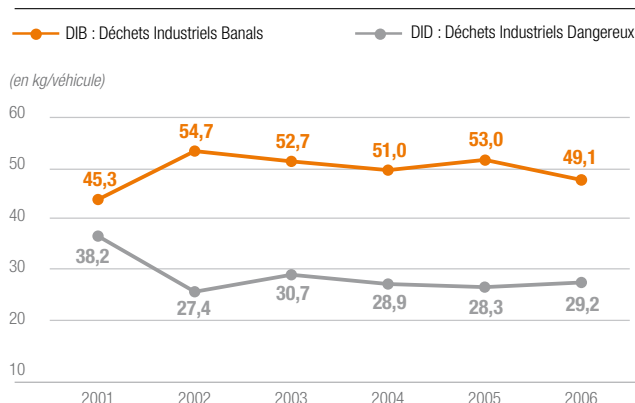
Réduire le volume de déchets ♦

Entre 2001 et 2006, le volume de déchets par véhicule a augmenté de 8 % pour les Déchets industriels banals (DIB) et diminué de 23 % pour les Déchets Industriels Dangereux (DID) sur le périmètre des sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie.

L'augmentation du volume des Déchets industriels banals (DIB) par véhicule produit est principalement due à l'intégration des nouveaux sites à l'international, tels que Dacia en Roumanie, RSM en Corée ou Sofasa en Colombie. Le ratio DIB par véhicule diminue depuis 2002 grâce à des actions de formation permettant le tri à la source et la valorisation matière.

Les partenariats engagés avec les fournisseurs de l'activité peinture permettent la réduction des DID (mastics, boues de peinture) mais ne compensent pas totalement l'augmentation des DID générés par le passage aux peintures hydrodiluable.

ÉVOLUTION DE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS INDUSTRIELS PAR VÉHICULE DE 2001 À 2006 *

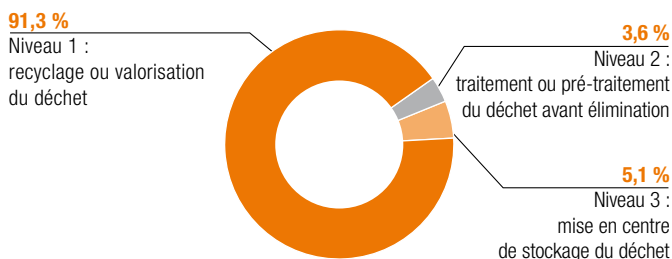


* Périmètre de reporting 2006 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

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.

DESTINATION DES DÉCHETS EN 2006



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 physico-chimique et biologique. Les investissements permettent à la décharge de se situer aux normes européennes. Par ailleurs, Renault renforce ses relations avec les cimentiers souvent bien implantés dans ces pays et autorisés à intégrer des déchets industriels comme combustible alternatif ou comme matière première de substitution. 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 quantifier les déchets mais il s'implique dans les actions



collectives locales et régionales pour mettre en place les indicateurs quantitatifs.

En France, la Direction Commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault a retenu Autoeco.com pour permettre au réseau de suivre la volumétrie et la traçabilité de ses déchets. Renault est aussi partenaire du CNPA (Conseil national des professions de l'automobile) dans le « Défi de l'Environnement », et de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) dans l'« Opération Vidange Propre », actions nationales s'intégrant dans la politique de gestion globale des déchets et d'amélioration continue.

Dans plusieurs pays d'Europe, ces démarches existent et sont animées au travers d'un réseau de correspondants recyclage présents dans chaque pays.

LA FIN DE VIE ♦

L'engagement dans la construction opérationnelle des nouveaux procédés de recyclage des véhicules en fin de vie, associé au développement des processus internes d'éco-conception, permet à Renault d'afficher un objectif d'utilisation de 50 kg de plastique recyclé dans ses voitures à l'horizon 2015. Les résultats progresseront de génération en génération, le temps aussi que les gisements de matière plastique recyclée croissent avec la mise en place des filières de traitement des plastiques. En 2006, les véhicules de la gamme affichent les résultats suivants : 95 % de la masse est valorisable, de 5 kg de matières plastiques recyclées pour Logan à 18 kg pour Modus et de 9 kg de matières renouvelables pour Logan à 17 kg pour Espace, qui rentrent dans la composition des véhicules.

3.2.2.5 Le bon état écologique : les sols et les nappes

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est décidée. Dans 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. www.renault.com) 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 selon cette démarche.

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

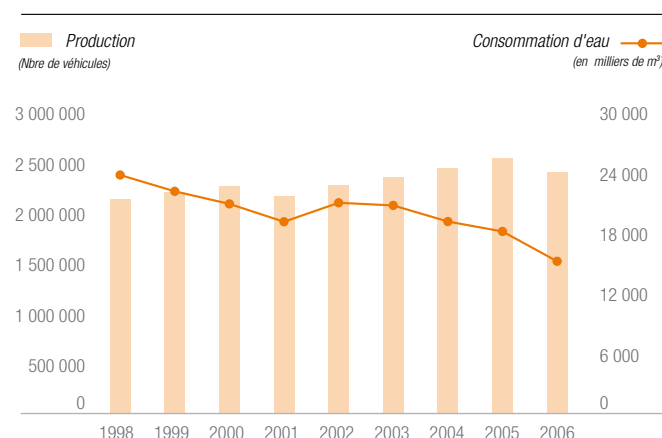
été déployée dans 70 % des usines. À l'horizon 2008, 100 % des sites seront évalués.

3.2.2.6 La ressource en eau

LA FABRICATION

La consommation d'eau

ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'EAU ET DE LA PRODUCTION DE 1998 À 2006 * ♦

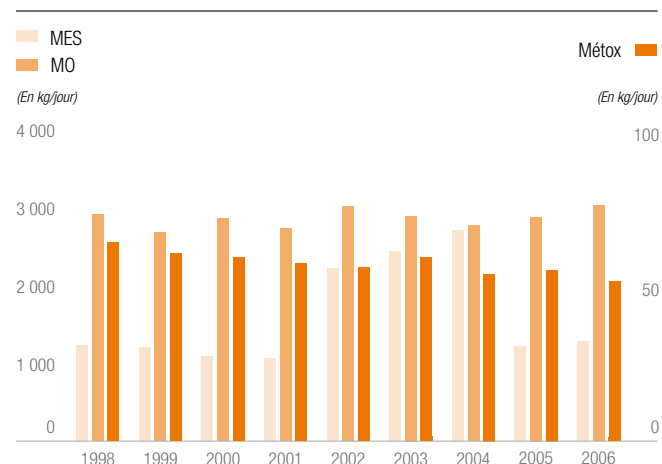


* Périmètre de reporting 2006 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2). Le nombre de véhicules pris en compte dans les données de production correspond à la production des sites industriels pour lesquels la participation financière de Renault est supérieure à 50 %.

La consommation totale en eau du Groupe a baissé de 36 % entre 1998 et 2006 dont 17 % entre 2005 et 2006 grâce à la mise en place de circuits fermés de refroidissement de la centrale thermique de Flins.

Les rejets aqueux

REJETS LIQUIDES DES USINES DE 1998 À 2006 * ♦



* Périmètre de reporting 2006 comprenant les sites de fabrication, de logistique et d'ingénierie (cf. chapitre 8.3.2).

MES (Matières en suspension) : les rejets de matières en suspension en 2006 sont comparables à ceux de 1998 malgré les changements de périmètre.



MO (Matières oxydables) : les rejets de matières oxydables ont augmenté de 4 % entre 1998 et 2006 à cause de l'intégration des plateformes industrielles de Curitiba et de Pitesti et de leur contribution plus importante en 2006 par rapport à 2005.

Métox : les rejets de ces métaux ont baissé de 20 % entre 1998 et 2006.

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 physico-chimique. Gérées en assurance qualité, celles-ci font souvent appel aux techniques les plus récentes, notamment avec le bioréacteur à membranes ;

- réduire ou recycler les produits actifs sur les usines de mécanique par la centralisation des installations d'usinage et de lavage de pièces, l'amélioration de la qualité de l'eau et la gestion rationnelle des bains ;
- 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 bassins de confinement.

3.2.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ♦

Quelques événements clés illustrent ce management dans le temps selon l'étape du cycle de vie :

Chaîne fournisseurs	Production	Transport	Utilisation	Fin de vie
<p>1996 : Emballages</p> <p>2000 : Reporting substances & recyclage, formation</p> <p>2004 : Banque de données externes d'ICV (Inventaire des impacts sur le Cycle de Vie)</p> <p>2005 : Lancement de groupes de travail</p> <p>2006 : Évaluation développement durable des fournisseurs</p>	<p>Avant 1995, gestion déchets, eau, énergie</p> <p>1995 : Politique environnement industriel</p> <p>2004 : Management global avec attestation des données</p> <p>2005 : Certification ISO 14001 de Dacia</p> <p>2006 : Déploiement de l'éco-conception des projets industriels</p>	<p>2004 : Base de données sur les impacts transport d'approvisionnement</p> <p>2005 : Lancement de groupes de travail pour réduire les impacts du transport</p> <p>2006 : Première méthodologie de consolidation des tonnes de CO₂ liées à la logistique</p>	<p>Réduction des impacts écologiques : émissions atmosphériques, sonores, recyclabilité...</p> <p>2004 : Plan de déploiement du management environnemental dans la fonction commerciale</p> <p>2005 : Formation des commerciaux grands comptes</p> <p>2006 : Renault Contrat 2009</p>	<p>1995 : 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> <p>2006 : Mise en place des réseaux européens de collecte des VHU (Véhicules Hors d'Usage)</p>

Le management de l'environnement implique progressivement tous les métiers de Renault. Il est déjà structuré sur les métiers de la fabrication, de la conception et des achats. Les fonctions commerciales et de communication se structurent pour répondre aux nouveaux enjeux et à l'engagement du Renault Contrat 2009. Un groupe de travail marketing pour coordonner le lancement des produits et services liés à l'environnement ainsi qu'un Intercom environnement pour coordonner la communication *corporate* mais aussi Produit se sont mis en place.

Renault Samsung Motors fait déjà apparaître une forme de management global en obtenant une certification multisites ISO 14001 regroupant les

métiers de la fabrication, de la mise au point véhicule et de la fonction commerciale.

Déjà distingué en 2005 pour l'éco-conception de la planche de bord de Modus, Renault remporte en 2006 le Prix du « Management Environnemental pour le développement durable », remis par le Ministère de l'Écologie et du développement durable dans le cadre des Prix « Entreprises & Environnement 2006 ». Renault est ainsi récompensé pour le déploiement international de son management environnemental. Ce prix a été remis le 28 novembre 2006 par Madame Nelly Ollin, Ministre de l'Écologie et du développement durable, dans le cadre du salon Pollutec à Lyon (France). ♦



3.2.3.1 L'organisation environnementale

Les axes de la politique environnementale de Renault, inscrite depuis 2002 dans l'engagement plus large du développement durable, sont débattus et décidés dans le Comité exécutif du Groupe (CEG). La Direction du Plan Environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

Le Directeur du Plan Environnement rapporte directement au Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit et des Programmes (DGA PPP). Cette organisation permet un reporting direct au CEG et met l'accent sur la transversalité de l'environnement dans le cadre de sa mise en œuvre.

La Direction du Plan Environnement est composée de neuf personnes chargées d'élaborer des objectifs stratégiques, de mettre en place la politique dans les différents secteurs, de consolider les problèmes et de gérer la communication. Elle s'appuie sur une organisation en réseau pour introduire la notion de protection de l'environnement dans toutes les fonctions ayant trait à l'environnement. En 2006, plus de 420 « chefs de réseau » et quelques 2 000 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.

Cette organisation a été complétée en 2006 par la mise en place d'un comité de pilotage des actions CO₂ et biocarburants du Renault Contrat 2009. Ce comité réunit les directions concernées et s'assure du déploiement du plan et de la trajectoire en ligne pour atteindre les objectifs quantifiés. Il s'appuie sur un réseau transversal d'acteurs travaillant par groupes pluridisciplinaires pour faire la chasse au gramme de CO₂, pour adapter les véhicules à l'utilisation du biodiesel B30 et de l'éthanol E85 et garantir les engagements de vente.

Cette organisation s'adaptera dans le temps selon les évolutions technologiques.

Le chantier « Compétences 2010 » sur l'environnement ouvre les perspectives sur l'avenir. La démarche entreprise depuis 2003 a permis d'identifier trois cercles de compétences à construire : l'expertise environnementale, la transformation de certains métiers de base de l'automobile et les compétences supplémentaires de tous les autres métiers.

3.2.3.2 Le management environnemental sur le cycle de vie

LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL DANS LA PHASE DE CONCEPTION

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit trois à cinq ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché du véhicule.

Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix des matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO₂, 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'éco-conception des procédés industriels

Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, socio-technique...). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité : lettre d'orientation, précontrat industriel par métier, contrat industriel par métier comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité » et enfin accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

L'éco-conception des produits

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault mais aussi tous les fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche, nouvelle et complexe, s'effectue en élargissant le réseau d'experts externes, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plates-formes d'échange sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

La logique de Renault est en effet d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs. Chaque lancement de projet permet d'introduire 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 d'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) ;



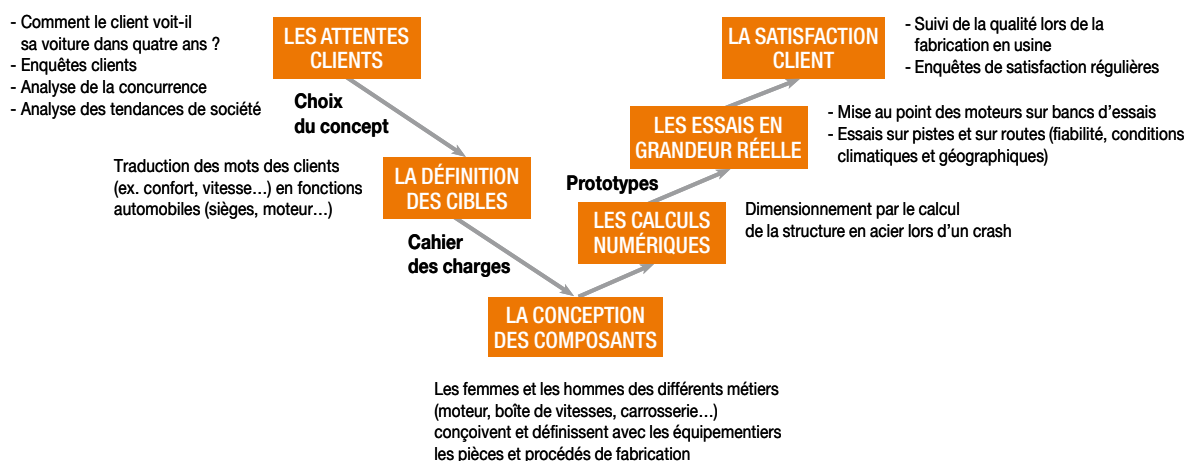
- des innovations ont été réalisées sur le système électronique. La direction à assistance électrique se met en veille lorsqu'aucune action sur le volant n'est détectée, ceci permet de réduire les pertes mécaniques de 1,6 Nm prélevées au moteur par la pompe hydraulique normale. En conséquence, 0,2 l/100 km en cycle normalisé et 0,3 l/100 km en cycle urbain sont économisés (en comparaison avec une direction assistée hydraulique).

Le 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 récompensait un produit ou un service dont la conception intègre les préoccupations du développement durable : viabilité économique, bénéfice social et gain environnemental. Il a distingué la planche de bord de Modus.

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 CO₂. Ils sont les moyens du processus de validation de la deuxième branche du V du schéma de la démarche de conception des véhicules.

LA DÉMARCHE DE CONCEPTION DES VÉHICULES



Certains résultats rentrent dans le cadre des homologations véhicules, notamment les émissions polluantes et les émissions de CO₂.

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.

LE MANAGEMENT DE L'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 communs.

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'éco-conception et l'entrée dans le management sur le cycle de vie. L'environnement fait maintenant partie intégrante du plan développement durable de la fonction Achat (cf. chapitre 3.3.2.2)

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FABRICATION

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 Somaca (Maroc), Avtoframos (Russie) et Dacia (Roumanie) suivent la même démarche (cf. www.renault.com).

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 transverses

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- la gestion de la réglementation environnementale en France et à l'international ;

- le système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;
- Chimrisk, 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 pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité actualisées en différentes langues ;
- la base documentaire de standards des bonnes pratiques environnementales et de prévention des risques accessible par l'ensemble des membres de ce réseau environnement et prévention des risques.

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 et fera l'objet prochainement d'une reconnaissance externe. 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 en cours pour les projets de carrosserie-montage.

Le management de l'environnement dans les usines

Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14001 ♦

Pour entrer dans un processus d'amélioration continue assurant la conformité réglementaire et s'appuyant sur les compétences et l'implication de tous les collaborateurs, Renault s'est engagé dans la mise en œuvre du management de l'environnement et a obtenu les premières certifications ISO 14001 dès 1999.

40 sites industriels ou de conception représentant plus de 90 % de l'activité industrielle du groupe Renault sont certifiés suivant ce référentiel.

Intégrer l'environnement au plus près du terrain grâce au Système de Production Renault

Après avoir formé depuis 1999 l'ensemble du personnel dans le monde aux questions environnementales par le jeu Cap'éco 1 et 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 ;

- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

En cohérence avec le processus SPR, chaque chef d'unité doit mensuellement évaluer la conformité de chaque poste de travail.

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 usine ♦

Lancé en 2002, le schéma directeur pour l'environnement 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 initialisée sur les sites de fabrication d'Europe occidentale. Elle s'est étendue progressivement aux autres sites, avec notamment en 2006 Busan (Corée) et Curitiba (Brésil).

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 process 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.

Depuis 2005, le schéma directeur a été étendu aux sites tertiaires afin de garantir la cohérence de la démarche au niveau du groupe Renault.

Contrôler

Renault a construit son propre référentiel d'audit. 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 sa performance, 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 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 d'usine et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE UTILISATION DES VÉHICULES ♦

De nombreuses études d'Analyse de Cycle de Vie montrent que 80 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Les actions possibles de Renault pour les réduire sont : l'éco-conception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

Éduquer les comportements à une conduite écologique

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : d'une part, une conception offrant des possibilités de réduire sa consommation avec des ordinateurs de bord délivrant en temps réel des informations sur la consommation moyenne, offrant également une ambiance non stressante (confort, acoustique...) et des équipements de sécurité tels que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous-gonflage) et, d'autre part, l'accessibilité à de la formation à une conduite écologique. Dans l'ensemble des manuels d'utilisation, des conseils à la conduite écologique ainsi que sur l'entretien des véhicules sont disponibles. Au Mondial de Paris 2006, 100 000 brochures « questions-réponses » sur le réchauffement climatique et l'automobile ont été diffusées par Renault et l'ADEME. À partir de fin 2006, 400 000 seront remises aux clients lors de la mise en main de leur voiture neuve.

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 concernant le management environnemental des affaires commerciales.

En France, 25 sites sont certifiés ISO 14001, après un engagement volontaire dans cette démarche des patrons d'affaires commerciales et de la Direction Commerciale France.

Depuis 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 2006, la Direction Commerciale France a initié la démarche grâce à des instruments adaptés à son réseau commercial (kit éducatif, base documentaire environnementale), en se servant de l'expérience acquise sur les sites de production Renault.

LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA PHASE FIN DE VIE DES VÉHICULES

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault 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 ses fournisseurs clés.

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.

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 est 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.

3.2.3.3 La communication environnementale

COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du développement durable sont insérées dans le Document de référence de Renault.

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, de conception et de logistique de l'Automobile, dont le Groupe détient plus de 50 % et a la maîtrise opérationnelle, font l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes du groupe Renault.

Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO₂, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité. 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 8.3.2 « Indicateurs environnementaux des produits ».

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.

En 2006, le site dédié au développement durable de Renault a été fermé suite à l'intégration des contenus environnement et sociaux dans une rubrique Développement durable nouvellement créée dans le site institutionnel www.renault.com.

Un « Intercom Environnement » est mis en place en 2006 pour formaliser un plan de communication Environnement et coordonner l'ensemble des actions de communication du Groupe sur ce thème. Ce plan se construit en étroite collaboration avec la Direction de l'Identité de Marque et la Direction Commerciale.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

Une journée de présentation des grands enjeux écologiques pour un constructeur a été organisée pour les membres du CGR le 25 avril 2005.

Des animations dans les différents établissements (industrie, siège, ingénierie, commerce...) sont effectuées de façon régulière. Elles s'appuient non seulement sur des rencontres et échanges (Journée mondiale de l'environnement, conventions, journées portes ouvertes) mais également sur l'édition de journaux internes voire « externes » pour ceux diffusés dans le réseau commercial. Le portail intranet fait des annonces régulières d'événements environnementaux. Un blog environnement sur la période du Mondial de Paris 2006 a été mis en place. La revue *Gazette environnement*, qui a vu le jour en 1998, est toujours diffusée à l'ensemble du réseau environnement. Elle informe ses membres des évolutions et préoccupations environnementales du groupe Renault. Sa fréquence de publication est plus faible du fait de la multiplication d'articles sur le domaine de l'environnement dans les supports media de l'entreprise.

COMMUNIQUER SUR LES ACTIONS LOCALES ET RÉGIONALES DES USINES

Les communications relatives au développement durable attestent de l'engagement de Renault en la matière mais ne peuvent répondre, à elles seules, aux questions environnementales propres à chacun des sites. Ceux-ci se sont engagés à publier des déclarations environnementales, soit par Internet, soit sur support papier. Axées sur les actions et résultats détaillés des sites, les déclarations environnementales permettent d'afficher plus de clarté et d'alimenter les échanges entre les sites, leur personnel et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations, etc.

En 2006, 28 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.

COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS

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, d'émissions polluantes et de sécurité routière.

En 2006, des rencontres Renault/clients Grands Comptes ont été dédiées à la compréhension des enjeux écologiques et à la définition d'une politique environnementale des grandes entreprises vis-à-vis de leurs parcs automobiles. Certaines se sont traduites par des partenariats (véhicules biocarburants en test, pédagogie environnement pour les collaborateurs...). Le Mondial de Paris 2006 a été l'occasion pour Renault, au travers d'une zone entièrement dédiée à l'environnement, d'échanger avec les visiteurs sur les nouvelles technologies biocarburants, sur la compréhension des analyses du « puits à la roue », du lien entre CO₂ et consommation.

PARTAGER SON SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI Île-de-France, la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement de la région Île-de-France (France), l'École Nationale Supérieure des Arts et Métiers, des leaders de l'industrie tels que le groupe LVMH, Veolia Environnement et Renault ont fondé le Club Île-de-France pour le développement durable en partenariat avec 18 PME/PMI et 4 fédérations interprofessionnelles.

Les objectifs poursuivis par les parties sont de favoriser les échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences grâce à l'utilisation d'outils collaboratifs, à des visites de sites industriels et à des conférences thématiques de manière à faire progresser les entreprises. Le but est de faire adhérer au *Global Compact*⁽⁷⁾ un nombre important d'entreprises.

LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA COMMUNICATION

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 a reçu 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.

De nombreuses usines ont été reconnues pour leurs actions environnementales :

- l'usine de Novo Mesto (Slovénie) a reçu 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 en 2003 ;
- l'usine de Cacia (Portugal) a reçu le prix « Environnement » et le prix « Investissements » par la Chambre de commerce et d'industrie luso-française en 2004 ;

(7) « Global Compact » ou « Pacte mondial des entreprises » ayant pour objectif de promouvoir, dans le cadre des Nations Unies, un ensemble de valeurs fondamentales autour des dix principes relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme et à la lutte contre la corruption.

- l'usine de Busan (Corée) a reçu le prix de la « Société Verte » par la municipalité en 2004 ;
- en 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 à Boulogne-Billancourt (France) ;

- l'usine de Bursa (Turquie) a reçu une distinction en remerciement de sa contribution à la sensibilisation à l'environnement par le Ministère de la Forêt et de l'Environnement en 2005.

En 2006, le prix du « Management Environnemental pour le développement durable », (cf. chapitre 3.2.3) a récompensé Renault pour le déploiement international de son management environnemental. ♦

3.3 Actions sociétales

Par son internationalisation croissante et le rôle de ses produits dans la société, l'influence qu'exerce Renault s'étend au-delà de son périmètre immédiat. Renault entretient ainsi des relations avec des parties prenantes très diverses : clients, fournisseurs, concessionnaires, experts scientifiques, communautés locales, 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.

3.3.1 Les Codes de bonne conduite

3.3.1.1 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.

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. Le déontologue, interlocuteur privilégié du comité, anime le dispositif en permanence.

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, 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 3.1).

3.3.1.2 Les instruments de régulation internationaux ♦

Dans un but de transparence et de progrès, Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont l'objectif est de réguler les pratiques sociales, sociétales et environnementales des entreprises. Renault a ainsi adhéré officiellement au Pacte Mondial des Nations Unies (*Global Compact*) 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 en fin de document).



Le Pacte Mondial des Nations Unies

Créé à l'initiative de M. Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial des Nations Unies rassemble des grandes entreprises mondiales, les organismes des Nations Unies et des ONG (Organisations non gouvernementales), autour de dix principes de développement durable et responsable édictés par l'ONU (Organisation des Nations Unies). Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant ainsi à diffuser une fois par

an une « Communication sur le progrès » et à diffuser des « Exemples » de bonnes pratiques en application des principes du Pacte Mondial. Renault est également membre du Forum des Amis du Pacte Mondial ; relais en France du Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies à New York, 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.

3.3.2 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...) ou organisations internationales (*Global Compact* de l'ONU, PNUE...), l'entreprise explore les implications de nouveaux liens et en tire progressivement les conséquences.

3.3.2.1 Les clients ♦

Le client est au centre du plan Renault Contrat 2009. En s'engageant sur une future Laguna dans le Top 3 en qualité de produit et de service, Renault s'engage pour ses clients.

La condition essentielle du succès est de concevoir des véhicules et services qui répondent parfaitement aux attentes des clients et assurent leur entière satisfaction tout au long de la vie du véhicule.

Lors de la conception des véhicules, les besoins et les demandes des clients sont analysés à travers des études et des tests. L'intégration en amont des projets de la fonction commerciale permet de renforcer la prise en compte de la voix du client.

Pour assurer la meilleure qualité à ses clients, Renault a lancé le Plan Excellence Renault (PER) qui se compose de cinq volets qui concernent toutes les fonctions de l'entreprise :

- PER 1 : concevoir robuste ;
- PER 2 : fabriquer conforme ;
- PER 3 : renforcer la fiabilité et la durabilité pour tous les usages ;
- PER 4 : assurer la satisfaction client en vente et en après-vente ;
- PER 5 : ancrer la culture qualité dans l'entreprise.

Cette démarche est pilotée par les résultats et alimentée par la remontée de la voix du client et la mesure de sa satisfaction. La certification ISO 9000 de la Direction Commerciale France et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client. ♦

Pour répondre aux demandes des clients et leur assurer une mobilité sans contrainte, 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 qualité de Renault nécessite également des équipes soucieuses des attentes des clients et convaincues de l'importance de leur satisfaction. Les concepts de qualité sont donc diffusés à tous les personnels concernés à travers des formations adaptées et sont placés au cœur des objectifs des équipes de Renault et de son réseau. ♦

3.3.2.2 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 performance. L'établissement de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de transparence et de confiance, permet un dialogue permanent avec le fournisseur. Cette écoute 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.

À titre d'illustration de cette relation, Renault a développé des outils structurés pour renforcer les processus des fournisseurs. Cela a permis d'améliorer la qualité des produits, de sécuriser les approvisionnements et d'optimiser la gestion de leurs propres fournisseurs. Les fournisseurs sont par exemple immédiatement associés au processus d'analyse des causes de panne lors du retour par le réseau des pièces en garantie. ♦

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Direction des Achats sélectionne un panel restreint de fournisseurs selon une grille de critères prédéfinis :

- le respect mutuel des engagements pris sur des objectifs économiques, techniques, logistiques et de qualité qui font l'objet de revues de performance régulières ;
- les critères liés aux conditions de travail (protection, sécurité, utilisation des produits chimiques, etc.). En effet, 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.

Renault a demandé à ses principaux fournisseurs de s'engager formellement en 2003 sur le respect des valeurs du Pacte Mondial des Nations Unies et, en 2005 et 2006, sur la Déclaration sur les droits sociaux fondamentaux de Renault ♦ ;

- les critères environnementaux (déchets, prévention des risques, stockage, etc.). L'éco-conception 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 2006, les critères sociaux et environnementaux ont été 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. Enfin, un processus d'autoévaluation des fournisseurs a été mis en place. Les retours de ces deux outils permettent de mieux évaluer les risques et d'élaborer des plans de progrès avec les fournisseurs, dans la logique des revues de performance. ♦

Ces résultats sont le fruit du déploiement du plan d'action développement durable, validé en novembre 2004 par le Comité de direction Achats.

Le plan d'action pour les années 2007–2009 mettra l'accent sur l'amélioration de l'évaluation des écarts par rapport aux standards sociaux et environnementaux. Il facilitera le déploiement de la politique de contrôle sur le site du fournisseur.

3.3.2.3 Les associations ♦

À TITRE D'EXEMPLE, RENAULT EST ADHÉRENT À :

Au niveau français

- Entreprise pour l'environnement (EPE) : organisme de réflexion et de dialogue sur les thèmes environnementaux et de développement durable. En 2006, dans le cadre des travaux menés par EPE sur l'état de santé du personnel dans les entreprises, le service médical de Renault est intervenu pour présenter l'observatoire médical Renault du stress, de l'anxiété et de la dépression. Renault est également intervenu *via* son délégué à la politique des transports, pour présenter au groupe

de travail « transports » d'EPE le Plan de Déplacement d'Entreprise conçu pour les salariés du Technocentre à Guyancourt (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. En 2006, Renault a participé au club achat de l'ORSE qui vise à échanger des bonnes pratiques sur les aspects sociaux et environnementaux de la fonction Achat.
- Comité 21 : association pluricollèges créée en 1995 dans le but de suivre les engagements pris par les États au sommet de Rio.
- Renault est également représenté par le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles) auprès d'Airparif (association paraétatique chargée de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions) et de Bruitparif (observatoire du bruit en Île-de-France).

Au niveau européen

- *European Round Table of Industrialists* (ERT) : forum réunissant 45 leaders industriels européens dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux nationaux et européen. Renault est dans la plupart des groupes de travail d'ERT.

Au niveau international

- *World Economic Forum* : le WEF est une organisation internationale indépendante créée en 1971 et basée à Genève. Son but est d'améliorer les conditions économiques et sociales mondiales. Il est composé d'entreprises et travaille en collaboration avec des universitaires, des gouvernements, des représentants des religions, des ONG et des artistes.
- *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) : réunit 180 entreprises internationales autour de leur engagement en faveur du développement durable. En 2006, Renault s'est engagé dans le programme « mobilité pour le développement » et a participé au groupe de travail intitulé « énergie et climat ». (cf. Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable, chapitre 3.3.3.4).

3.3.3 Renault architecte de la mobilité durable ♦

3.3.3.1 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.



3.3.3.2 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 termes ;
- 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.

3.3.3.3 Les actions nationales de Renault pour la mobilité durable

Renault s'est associé à l'opérateur suisse *Mobility Car Sharing* ⁽⁸⁾, 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. Renault a proposé 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, a 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. Pour pouvoir garantir un haut niveau de professionnalisme et d'industrialisation, Renault a choisi de proposer une mise en application innovante, qui nécessite une rupture dans les modes de gouvernance et de décision. D'autres contacts ont été établis avec des villes françaises intéressées par les services de voitures partagées, et des propositions leur ont été soumises.

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 a été impliqué en 2006 dans les réflexions pilotées par la Ville de Paris sur la mise en place d'une « Agence des temps », visant à harmoniser les horaires de travail, d'ouverture des équipements publics, d'offre de transports. Un certain nombre de services de mobilité pourraient y prendre appui.

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 (26 % pour les TC et 10 à 14,5 % pour le co-voiturage).

Une recherche exploratoire et un *benchmarking* (réalisé au niveau mondial) sur les plans de déplacements d'entreprises ont été menés, permettant de recenser les *best practices* et d'entrevoir les perspectives de déploiement de ces initiatives.

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 (Agence nationale de valorisation de la recherche). 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 2006, 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).

3.3.3.4 Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable

Renault a participé à un projet international sur la mobilité durable, à l'horizon 2030. Douze entreprises américaines, japonaises et européennes appartenant à l'industrie automobile et à l'industrie pétrolière ont lancé, dans le cadre du *World Business Council for Sustainable Development* ⁽⁹⁾, une vaste étude sur ce que devrait être la mobilité en 2030 et comment y arriver.

(8) *MobilityCar 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.

(9) *LeWorld Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* : www.wbcsd.org, regroupe 180 sociétés internationales, venant de 30 pays et 20 secteurs industriels majeurs, engagées dans la mise en œuvre du développement durable dans ses trois dimensions : protection de l'environnement, équité sociale et prospérité économique. Ses travaux portent notamment sur l'éco-efficacité, l'innovation et la responsabilité sociale au sein des entreprises.



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 d'autre part, en promouvant des actions concrètes à l'aide d'un réseau de soutien dans les pays développés comme en développement.

Après une étude Mobilité 2001 faisant l'état des lieux, le rapport final Mobilité 2030 a été publié en juillet 2004. Les entreprises ont ensuite entamé une réflexion sur un plan d'action dans les pays en voie de développement dans le cadre de la sécurité routière. Ce pas supplémentaire s'est traduit par la création du GRSI (*Global Road Safety Partnership*) – cf. *infra*.

En 2006, Renault s'engage dans un nouveau projet, faisant suite à Mobilité 2030, intitulé « mobilité pour le développement ». Il est centré sur des études de cas dans des villes d'Inde, du Brésil, de Chine, d'Afrique et fait le lien entre la mobilité et le développement. L'objectif est de publier, dans un délai de 4 ans, un rapport au niveau mondial qui permette aux

pouvoirs publics et aux institutions de mesurer l'impact de la mobilité dans les infrastructures sur le développement.

En 2006, Renault participe au projet SIMBA, soutenu par Ertico et la Commission européenne, qui vise à établir des priorités de coopérations de recherche entre l'Inde, le Brésil, l'Afrique du Sud, la Chine et l'Union européenne. Ce projet est centré sur les thèmes du transport intelligent, des infrastructures, de la mobilité, de la sécurité, et de l'industrie automobile.

La croissance urbaine et l'essor de l'automobile sont intimement liés. Il s'agit d'identifier les conditions favorables et les mesures d'accompagnement du développement de la motorisation. Cette démarche est également l'occasion d'impliquer des étudiants issus de ces pays, et ayant suivi les enseignements du « Master PFR Paris Tech Fondation Renault » mis en place par la Fondation Renault et portant sur le transport et le développement durable – 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, mais aussi avec le TERI (*Terrestrial Ecosystems Research Initiative*) et le TRIPP (*Transport Research and Injury Prevention Programme*) de l'Institut de Technologie Indien de Delhi.

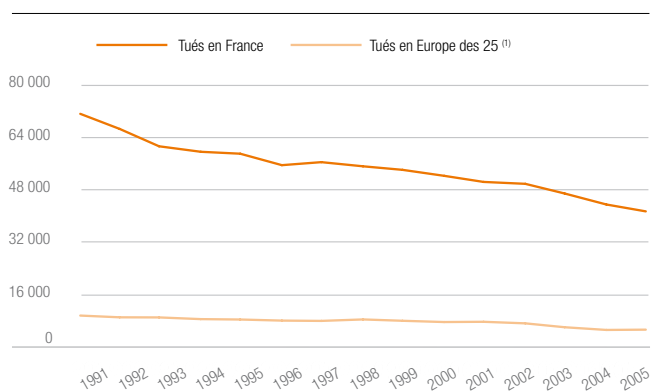
3.3.4 Renault et la sécurité routière

Renault se considère comme un partenaire des pouvoirs publics partout dans le monde et veut être un partenaire actif pour améliorer la sécurité routière.

3.3.4.1 Les enjeux de la sécurité routière

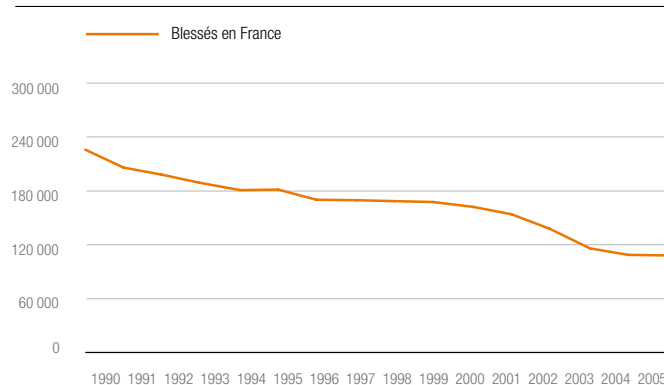
La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. On déplore chaque année 1,2 million de tués sur les routes du monde et environ 50 millions de blessés. Si les tendances actuelles se confirment, le nombre annuel des décès et des incapacités 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 dix principales causes de morbidité et de traumatismes dans le monde, alors qu'ils n'étaient qu'en neuvième position en 1990.

ÉVOLUTION 1991-2005 DES TUÉS EN EUROPE ET EN FRANCE



(1) Sans la Belgique.

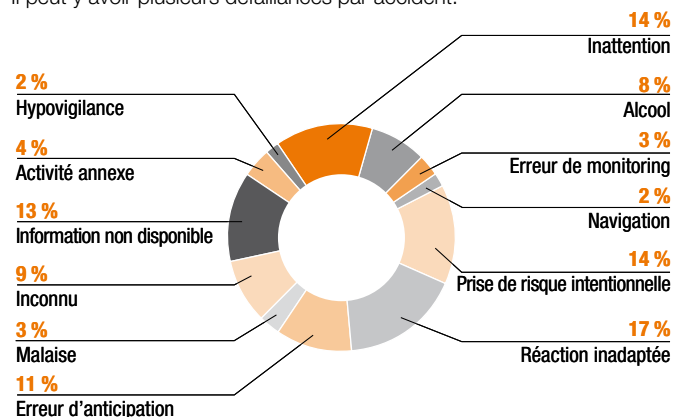
ÉVOLUTION 1990-2005 DES BLESSÉS EN FRANCE



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.





3.3.4.2 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. Grâce à son engagement depuis plus de 50 ans dans la recherche et le développement de technologies améliorant la sécurité de ses véhicules, Renault s'impose aujourd'hui comme un acteur de référence en matière de sécurité automobile. Engagé dans une démarche permanente de progrès, Renault a ainsi réalisé le 10 000^e *crash-test* de son histoire en 2006 au Centre Technique de Lardy (France).

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.

Renault est membre du Conseil d'administration de la Fondation Sécurité Routière lancée en 2006, qui a pour objectif d'identifier, de promouvoir et de financer des projets de recherche destinés à apporter une contribution effective à la sécurité routière. Cette initiative de partenariat public-privé doit permettre au groupe de travail ainsi constitué de partager des connaissances et des résultats.

Enfin, Renault et Vinci ont signé en mars 2006 une convention de partenariat développement durable engageant les deux entreprises sur la maîtrise du risque routier et le respect de l'environnement. L'objectif de cette convention est de favoriser le partage d'expérience et le développement en commun d'actions permettant de réduire les impacts sociaux et économiques découlant du risque routier. Il s'agit pour Renault d'une première en terme d'engagement sur ce thème avec un client Grand Compte.

3.3.4.3 Les actions de Renault en faveur de la sécurité routière

PRÉVENIR

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à responsabiliser les conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent

en danger. Renault met ainsi à leur disposition des équipements leur permettant de s'auto-responsabiliser : le régulateur-limiteur de vitesse apporte un surcroît de confort et de sécurité en permettant au conducteur de ne pas dépasser la vitesse qu'il s'est fixé. La gamme des véhicules Renault est actuellement la plus équipée d'Europe, voire du monde, en dispositif de limiteur/régulateur de vitesse et ceci tant en option qu'en série selon les versions, de Modus à Vel Satis. L'alarme visuelle et sonore de non-port de ceinture est un équipement incitatif essentiel, car 20 % de vies pourraient être sauvées chaque année en Europe, si tout le monde portait sa ceinture. 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 tels 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 20 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 se sont associés au projet.

Le programme s'est terminé par un colloque le 9 novembre 2006 au cours duquel les premiers résultats des tests ont été exposés.

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.

PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité de Renault est de 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. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).

Il se concrétise par la mise en place dans les véhicules d'équipements dédiés et souvent innovants que Renault propose la plupart du temps en série et quel que soit le niveau de gamme.

Renault est aujourd'hui la seule marque à proposer huit modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP et a ainsi la gamme la plus sûre du marché européen.

SENSIBILISER

Renault est signataire de la Charte Sécurité Routière, confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière. Renault a initié une série d'actions en faveur de la sécurité routière auprès des salariés du Groupe dans ses sites français et étrangers, dans le réseau commercial, auprès du grand public et auprès des enfants et des jeunes.

Actions auprès des salariés du Groupe

Renault est également signataire de la Charte Sécurité Routière et Risques professionnels, confirmant l'engagement de l'entreprise à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier. Dans ce cadre, Renault a déployé différentes actions au niveau du Groupe (voir chapitre 3.1.3.4).

Actions auprès du réseau commercial

Le thème de la sécurité routière est largement abordé dans la communication avec le réseau : magazine *Synchro*, émission TV *warm-up*, formation continue, publicité sur le lieu de vente, réunions de déploiement, etc. La sécurité active et passive des véhicules est au cœur de l'argumentaire du réseau commercial.

Actions auprès 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 par le

développement de campagnes publicitaires sur le *leadership* de Renault en sécurité dans de nombreux pays d'Europe.

La sécurité est un thème transversal de communication mis en avant auprès du grand public dans diverses manifestations : Mondial de Paris 2006 avec le démonstrateur IHM (Interface Homme-Machine) permettant aux visiteurs de se mettre en situation de conduite d'un véhicule aux technologies futuristes, *World Series* (atelier sécurité avec un simulateur Modus).

Actions de sensibilisation des enfants et des jeunes : programme international « Sécurité pour tous »

La survenance des accidents corporels résulte dans 80 % des cas d'une défaillance du conducteur, en conjonction ou non de facteurs de risque associés à l'équipement de l'infrastructure ou aux conditions de circulation (50 %). Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour tous ».

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser huit millions de jeunes avec 320 000 kits pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans 21 pays, dont la France, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde.

Un exemple : le programme « Sécurité pour tous » à Chypre

Le programme a été lancé en République de Chypre à la rentrée 2006 dans les écoles primaires (7-11 ans) avec l'action « La route et moi ». Un protocole a été signé entre Renault et la police nationale, les Ministères de l'Éducation publique et de l'Aménagement du Territoire.

Le kit pédagogique devient, dès la première année, l'outil officiel de sensibilisation à la sécurité routière de l'Éducation nationale. Chacune des 340 écoles primaires du pays recevra un kit et y consacra une heure par semaine tout au long de l'année scolaire.

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière dans les 21 pays participants sont relayées sur le site Internet bilingue : www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com.

Actions auprès des fournisseurs

Depuis 2006, un nouveau critère de sélection des fournisseurs de logistique vient s'ajouter aux anciens. Il s'agit du nombre annuel d'heures de formation par chauffeur. La création d'un groupe de travail sur ce sujet a en effet permis de souligner la très forte corrélation qui existe entre le nombre d'accidents de la route et le nombre d'heures de formation des chauffeurs.



3.3.4.4 Le défi sécurité routière à l'international ♦

E-SAFETY, L'AMBITION EUROPÉENNE

La Commission européenne s'est fixé l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010.

Elle a lancé le forum *e-Safety*, qui réunit des partenaires publics et privés et dont le but est d'accélérer le développement, le déploiement et l'usage des nouvelles technologies de l'information et des communications, afin d'accroître la sécurité routière en Europe.

Aujourd'hui, le forum *e-Safety* est organisé autour de dix groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un Comité de pilotage dont Renault fait partie.

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. À titre d'exemple, un projet de publication d'un guide des bonnes pratiques relatives aux dangers de la route (conduite en état d'ivresse, utilisation de la ceinture de sécurité, respect des limitations de vitesse...) a démarré en 2006 en Chine.

3.3.5 Contribution à la société civile

3.3.5.1 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 2 400 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. 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. Il s'agit du premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile. La rubrique *Handi-Services* sur le site www.renault.fr permet l'accès aux informations utiles.

Par ailleurs, Renault est depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais *Motability* d'aide à la mobilité des personnes handicapées.

Renault s.a.s. poursuit une politique volontaire en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées : un accord collectif a été reconduit le 24 mai 2006 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, d'embaucher au moins 2 % de personnes handicapées dans les établissements n'atteignant pas le taux légal (6 %).

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 2006, une enquête a été réalisée pour mesurer l'évolution du taux de réussite de ces entreprises. Ce taux est proche des 87 % de réussite sur les cinq derniers exercices.

En 2006, Renault a accompagné la création de 38 entreprises en France (40 en 2005, 40 en 2004, 37 en 2003, 42 en 2002, 52 en 2001).

En 2007, Renault prévoit d'accompagner la création de 50 autres entreprises en France.

3.3.5.2 Les actions de mécénat ♦

Renault et ses filiales dans le monde réalisent de nombreuses actions de mécénat. Le montant total de ces actions atteint 6,2 millions d'euros en 2006. Il s'agit principalement d'actions d'éducation, de formation, d'actions humanitaires ou en faveur de la sécurité routière. Les actions réalisées sont variées et adaptées au contexte particulier de chaque filiale ou entité Renault. Ainsi, Renault développe notamment les programmes suivants ♦ :

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 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, etc.

La Fondation Renault concentre son action sur la formation 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 créé, en 2002, en partenariat avec l'Université de Paris-Dauphine et l'IAE de Paris-I 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 a débuté 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 Paris I (Panthéon-Sorbonne), pour les sciences sociales, économiques et politiques, et Polytechnique, Telecom, INA-PG, ENSCP, ESPCI pour les sciences de l'ingénieur.

Ces programmes et le séjour à Paris des étudiants sont entièrement financés par la Fondation Renault qui aura, en 2007, contribué à la formation de près de 320 étudiants, majoritairement japonais.

LE PROGRAMME « VALUED CITIZENS » EN AFRIQUE DU SUD

Depuis 2001, Renault est un partenaire clé pour l'initiative *Valued Citizens* en Afrique du Sud. Ce programme a pour objectif d'aiguiser la conscience civique des élèves et d'impliquer les éducateurs en les engageant à mettre en œuvre les valeurs démocratiques dans leur classe.

Le programme *Valued Citizens* s'adresse aux instituteurs ainsi qu'aux élèves des classes du CM1 jusqu'à la seconde, et est basé sur le développement de soi, l'enseignement des valeurs citoyennes, l'importance de la démocratie ainsi que le respect de soi et de son environnement.

En 2006, le programme *Valued Citizens* a formé 800 instituteurs et a été dispensé auprès de 320 écoles et lycées en zones urbaine, rurale, et ghetto (écoles publiques représentant la Nation Arc-en-ciel : multiraciales, multiethniques, multilinguistes) dans les provinces du Gauteng, Free State, et Limpopo. Renault est fier de contribuer à l'expansion de l'initiative qui a déjà bénéficié à plus de 340 000 écoliers et lycéens et à plus de 2 600 enseignants.

LE FONDS D'AIDE SOCIALE ET HUMANITAIRE DE REAGROUP

Depuis sa création en 2003, le fonds d'aide sociale et humanitaire de REAGROUP a permis de financer 37 projets portés par des organismes à but non lucratif (ONG, associations, etc.). Il s'agit d'actions à caractère humanitaire, menées principalement en France et dans les pays d'Afrique (Bénin, Burkina Faso, Maroc, Sénégal) et d'Asie (Inde), et qui sont de natures diverses :

- la lutte contre les maladies graves (avec les Paralysés de France, l'UNAFAM, Rêve d'Enfance, les Voiles de l'Espoir, etc.) ;

- l'éducation et la formation (Aide et Action, Enfants du Mékong, Enfants de l'Ovale avec Philippe Sella, 4L Trophy, etc.) ;
- les aides d'urgence (collaboration avec Médecins sans frontières mais aussi rénovation d'un centre d'accueil en Somalie avec Planète Urgence et la Fondation Abbé Pierre, etc.) ;
- les aides sanitaires (la construction d'un dispensaire au Sénégal et sa dotation pharmaceutique *via* Planète Urgence) ;
- le commerce équitable (microprojets en Afrique et en Amérique du Sud).
- le congé solidaire : REAGROUP propose à ses salariés d'effectuer, par l'intermédiaire de Planète Urgence, un « congé solidaire » en Afrique. L'entreprise finance une mission humanitaire pour l'un de ses collaborateurs qui met ses compétences au profit de la formation de la population locale. Depuis 2004, REAGROUP a permis à dix de ses salariés de réaliser des formations au Mali (huit dans le domaine de la mécanique et deux en bureautique).

Enfin, des opérations humanitaires de grande envergure (exemple : les aides alimentaires d'urgence pour les victimes de la famine en Afrique) sont réalisées directement grâce à la logistique de l'ONG Planète Urgence.

AUTRES EXEMPLES D'ACTIONS DE MÉCÉNAT MENÉES PAR DES FILIALES ÉTRANGÈRES

- En Espagne, une vente aux enchères est réalisée au bénéfice de la Fondation Reina Sofia, des véhicules sont prêtés gracieusement à des associations humanitaires (Lucha contra el Cancer, Edades del Hombre, Marcha Asprona).
- Dacia, en Roumanie, réalise de nombreux dons de véhicules ou de matériel (ordinateurs, etc.) au profit d'universités, d'hôpitaux, de mairies. Dacia réalise également un don à l'association Sera Roumanie qui s'occupe d'orphelins.
- Renault Samsung Motors (Corée) réalise aussi diverses actions de mécénat : dons de matériel (véhicules, moteurs, etc.) aux écoles d'ingénieurs, mise en place d'un programme d'éducation artistique et culturelle diffusé dans des orphelinats, création d'un forum de discussion sur le développement de la ville dans laquelle RSM est implanté, élaboration d'un programme de nettoyage des plages.
- Au Chili, des dons sont réalisés en faveur d'initiatives locales (association Pro Aconcagua qui offre des subventions aux petites entreprises locales pour les aider à se développer).
- En Argentine, la Fondation Renault Argentine œuvre en faveur de l'amélioration des conditions sociales, d'éducation et de santé.



3.4 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux ♦

3.4.1 Les objectifs sociaux

Les principaux objectifs Ressources Humaines	Date de la prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2006
MOTIVER LES FEMMES ET LES HOMMES DU GROUPE			
Faire progresser la qualité du management et la mobilisation du personnel	2006	2009	Enquête Engagement & Qualité du Management 2006 effectuée auprès de l'ensemble du personnel. 87 % de taux de réponse.
Déployer les formations corporate managériales	-	Continu	Plus de 1 700 stagiaires Renault Management
Reconduire l'Enquête Engagement & Qualité du Management auprès de l'ensemble des salariés du Groupe	2006	2007	En cours
Refondre l'entretien individuel	2006	2006	Réalisé
Développer l'exemplarité de la fonction RH : renforcement du système d'animation	2006	2009	En cours
DÉVELOPPER LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS			
Mettre à disposition de l'entreprise les compétences nécessaires au lancement des nouveaux véhicules et à leur commercialisation	2006	2009	48 pilotes de compétences
Implanter plus de 3 000 personnes à l'international au niveau de compétences attendu	2006	2009	En cours
Développer un accompagnement RH pour tous les plans opérationnels de productivité	2006	2009	En cours
Accompagner les parcours professionnels	2000 2004	Continu Continu	JobAccess déployé dans 34 pays careers@renault propose 672 postes repères
Accroître la qualité de la prestation RH tout en diminuant les coûts de fonctionnement	2006	2009	128 893 personnes à l'effectif Dépenses totales de formation 171,5 millions d'euros Plus de 100 000 heures de formation réalisées en e-learning Taux d'accès de la formation : 81,3 %
Développer l'exemplarité de la fonction RH : déploiement d'objectifs dans toute la fonction	2006	2009	En cours
Développer l'exemplarité de la fonction RH : alignement des entretiens individuels sur les engagements RH	2006	2006	100 %
Renforcer l'Alliance avec Nissan	1999	2009	5 ^e enquête de perception mutuelle
Favoriser le progrès permanent à travers les démarches d'innovations participatives	1990	2009	69 % de participation du personnel
Développer le taux de couverture de la Base de Personnel Unique (BPU) – 125 000 salariés à terme	1998	2010	Plus de 95 000 salariés gérés
PARTAGER LES VALEURS DU GROUPE			
Garantir que les transferts internationaux ont un rendez-vous « point de passage » avec leur métier et leur RH tous les ans	2006	2009	En cours
Définir, pour les fonctions globales, leurs cibles de plans de succession locaux	2006	2009	En cours
Définir, pour les fonctions globales, leurs organisations et compétences cibles ainsi que les plans d'actions permettant de les atteindre dans les pays	2006	2009	En cours
Poursuivre le dialogue social international	-	Continu	1 réunion plénière du Comité de Groupe et 13 réunions du comité restreint
Réduire continûment le nombre des accidents de travail	-	Continu	Taux F2 Groupe : 3,65 Taux G Groupe : 0,14



3.4.2 Les objectifs environnementaux

Les principaux objectifs environnementaux		Date de la prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2006 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
CHANGEMENTS CLIMATIQUES				
Fabrication	Réduire la consommation d'énergie par véhicule produit de 2,5 % par an	2003	2007	2,25 MWh PCI/véh.
Fabrication	Réduire de 45 % les émissions de CO ₂ émis à l'atmosphère par rapport à 1998 ⁽¹⁾	2004	2007	172 937 teqCO ₂
Produit	Partie prenante de l'engagement de l'ensemble des constructeurs européens pour une moyenne de 140 g de CO ₂ /km sur l'ensemble des ventes dans l'Union européenne	1998	2008	Voir « Contrat Renault 2009 » ci-dessous
Produit (Contrat 2009)	Vendre 1 000 000 de véhicules émettant moins de 140 g de CO ₂ /km, dont un tiers émettant moins de 120 g	2006 2006	2008 2008	785 000 véhicules 294 000 véhicules
Produit (Contrat 2009)	Développer une double offre de biocarburants : • 100 % des motorisations diesel pouvant fonctionner au biodiesel B30 • 50 % de l'offre essence pouvant fonctionner au bioéthanol E85	2006 2006	2009 2009	Trafic et Master Engagé
Produit	Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié	En continu	2005	2687 GPL vendus à fin octobre 2006
QUALITÉ DE L'AIR				
Fabrication	Atteindre 4,6 kg de COV par véhicule moyen produit	2001	2007	4,8 kg/véh.
Produit	Déployer la norme Euro 4 sur l'ensemble de la gamme	2002	2006	Réalisé
RÉDUIRE LES NUISANCES SONORES				
Produit	Atteindre 71 dB (A) en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 dB (A) pour les véhicules diesel	1998	Continu	Vel Satis, Laguna, Mégane, Scénic, Modus, Clio III
RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE				
	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
PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU				
Fabrication	Réduire de 50 % la consommation d'eau par véhicule	1998	2007	5,8 m ³ /véh.
Fabrication	Réduire les flux par véhicule produit sur tous les sites • 50 % sur les matières oxydables • 40 % sur les matières en suspension	1998 1995	2007 2007	0,20 kg/véh. 0,07 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
RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS				
Logistique	Pour les usines européennes : réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage	2000	2009	Modus : 8 kg ; Clio III : 6,4 kg
Logistique	Pour les usines hors Europe : construire les objectifs quantifiés sur la réduction des déchets d'emballage	2004	2005	Engagé
Fabrication	Réduire le volume des déchets industriels banals (hors chutes de tôles) ⁽²⁾ à 37 kg par véhicule produit	2004	2007	49 kg/véh.
Fabrication	Réduire à 26 kg les déchets dangereux à traiter et éliminer par véhicule produit	2004	2007	29 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	Différente selon les mises en œuvre des États	2006	Suivi des États disponible en 2007

(1) Périmètre CEE selon la directive européenne sur les quotas CO₂ en vigueur (chaufferies d'une puissance supérieure à 20 MW), émissions de gaz combustion exprimées en teqCO₂ (tonnes en équivalence de CO₂).

(2) Les chutes de tôles sont valorisées à 100 %.



Les principaux objectifs environnementaux	Date de la prise d'objectif	Échéance	Situation à fin 2006 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU			
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			
<ul style="list-style-type: none"> Renault Belgique 	2003	2005	Réalisé
<ul style="list-style-type: none"> Dacia 	2003	2005	Réalisé
<ul style="list-style-type: none"> Avtoframos 	2004	2007	Engagé
Déploiement des formations environnement			
<ul style="list-style-type: none"> Fabrication : Cap Éco 1 	2000	2005	Réalisé
<ul style="list-style-type: none"> Conception : Cap Éco 2 	2003	2006	Réalisé
<ul style="list-style-type: none"> Activités commerciales : Cap Éco 3 	2004	2007	Engagé
Instruire l'inventaire du cycle de vie des nouveaux véhicules	2003	2005 Modus	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	28 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

3.4.3 Objectifs sociétaux

Les principaux objectifs sociétaux	Date de la prise d'objectif	Échéances	Situation à fin 2006
GLOBAUX			
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 politique Achats de l'entreprise.	2004	2005	Réalisé
Produire annuellement un exemple d'application des principes du <i>Global Compact</i> .	2002	annuelle	Engagé-Processus continu
Participer, en tant que leader, à des actions de promotion des principes du <i>Global Compact</i> auprès de PME/PMI d'Île-de-France.	2004	2005	Engagé-Processus continu
Développer et déployer un module de formation destiné à promouvoir les pratiques du développement durable.	2004	2007	Réalisé
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-Processus continu
Aider au transfert de connaissances dans le domaine de la sécurité routière pour les pays en développement.	2004	2006	Engagé-Processus continu
Mettre en place un processus 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
Obtenir l'engagement formel des fournisseurs sur le respect des principes énoncés dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux.	2004	2006	Réalisé
Introduire les standards sociaux et environnementaux du Groupe dans les processus d'achats.	2005	2006	Réalisé
Préparer les premiers contrôles RSE externes sur sites fournisseurs.	2006	2007	Engagé

3.4.4 Renault, une entreprise responsable

Les agences de notation extra-financière et certains services spécialisés d'institutions financières évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille. ⁽¹⁰⁾

Les méthodologies utilisées sont différentes d'une agence à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement (Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

En 2006, la performance de Renault est très bien notée par les principales agences de notation extra-financières.

3.4.4.1 Les notations de Renault en 2006

INNOVEST

Innovest est une agence de notation anglo-saxonne créée en 1995 et installée à Paris depuis octobre 2002. Ses analyses se fondent sur une appréciation des risques/opportunités des entreprises au regard de « facteurs de rendement non traditionnels ». Elles sont sectorielles, afin d'évaluer des problématiques comparables et de gagner en finesse de l'analyse et couvrent un périmètre mondial. Les constructeurs automobiles évalués par Innovest sont au nombre de 19.

Résultats 2006 : l'étude constructeurs automobiles publiée au mois de juin 2006 classe Renault deuxième des 19 constructeurs automobiles analysés. Renault est noté AAA.

Prochaine étude constructeurs automobiles : été 2007.

SAM (Sustainable Asset Management)

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse spécialisée dans la mise en place de stratégies d'investissement intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux, analysés sous l'angle de la valeur long terme.

En 1999, SAM s'est associé avec Dow Jones & Company pour lancer le *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), indice mondial composé selon des critères extra-financiers. Le DJSI comprend environ

300 entreprises, leaders en matière de la responsabilité sociale sur la base de l'appréciation de SAM, au sein des 2 500 entreprises les plus importantes du *Dow Jones World Index*. Un indice européen a été lancé en octobre 2001, le *Dow Jones Sustainability STOXX Index*, qui comprend 20 % des 600 entreprises du *Dow Jones STOXX SM 600 Index*.

Chaque année, SAM mène une analyse des sociétés couvertes par ces deux indices, dont les résultats permettent d'en sélectionner les composants.

Résultats 2006 : les très bonnes notations de Renault à la revue 2006 de SAM permettent au Groupe d'intégrer les deux indices *Dow Jones Sustainability World Index* et *Dow Jones STOXX Sustainability Index* pour l'année 2006/2007.

	Score Renault	Limite inférieure composant DJSI STOXX	Moyenne du secteur ⁽²⁾
SCORE TOTAL ⁽¹⁾	75	75	62
Performances économiques	65	65	50
Performances environnementales	90	82	75
Performances sociales	72	71	63

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs automobiles.

Résultats de la prochaine revue : septembre 2007.

OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemande, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi 80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2006 : les performances de Renault sont récompensées par la note globale B et le Groupe passe au premier rang des 17 constructeurs automobiles analysés.

Échelle de notation de A+ à D-	Note Oekom	Classement des constructeurs automobiles
Social et culturel	B	1
Environnement	B	1
SCORE TOTAL	B	1

Résultats de la prochaine revue : 2009.

(10) L'investissement socialement responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.



VIGÉO

Vigéo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des dépôts et consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigéo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroStoxx 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats 2006 : Renault obtient la meilleure note dans trois domaines. Ce positionnement conforte la place de Renault au sein de l'indice ASPI, composé des 120 sociétés cotées de la zone euro ayant les meilleures performances selon les critères de Vigéo.

	Rating (min --/max ++)	Score (0 à 100)
Droits humains	+	68
Environnement	+	62
Ressources Humaines	+	69
Comportements sur les marchés	+	59
Gouvernement d'entreprise	=	46
Engagement sociétal	+	58

+ : L'entreprise est classée parmi les entreprises actives de son secteur.

= : L'entreprise est classée dans la moyenne des entreprises de son secteur.

Résultats de la prochaine revue : 2008.

CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. La dernière requête (CDP4) couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière) et a été adressée début 2006 à environ 2 100 entreprises.

À la suite de sa revue 2006 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*, composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2006 de Renault : suite à ses réponses au questionnaire CDP4, disponibles sur le site Internet www.cdproject.net, Renault, avec une note de 80/100, intègre le *Climate Leadership Index*.

Prochaine revue : le prochain questionnaire du CDP, le CDP5, sera envoyé aux entreprises en février 2007.

STOREBRAND

Storebrand est un groupe financier norvégien qui a joué un rôle majeur dans le développement institutionnel de la gestion d'actifs en Norvège et est devenu le plus important investisseur privé de la bourse norvégienne.

Le groupe a mis en place en 1995 un département *Environmental Policy and Investment Unit*, responsable de l'ensemble des projets touchant au développement durable et a créé une succursale française en 2001, tournée vers les grands investisseurs institutionnels comme le grand public.

Résultats 2006 : Renault a obtenu de Storebrand le statut *Best in Class*, qui récompense le Groupe pour sa performance en matière sociale et environnementale et le qualifie dans le périmètre d'investissement SRI de Storebrand.

Sur les quatorze constructeurs automobiles analysés, seuls quatre d'entre eux, dont Renault, obtiennent ce statut.

3.4.4.2 Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

Les Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) et Dow Jones Sustainability STOXX Index qui sont établis à partir des notations de la société de gestion suisse SAM.

L'ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices) établi à partir des notations de Vigéo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées.

L'ESI (Ethibel Excellence Sustainability Index) qui est constitué par l'agence belge Ethibel. Ethibel a été créée il y a 13 ans, à l'initiative d'une alliance d'ONG couvrant différents champs (économie solidaire, environnement, droits de l'homme). Elle propose aux investisseurs des produits intégrant des sélections de valeurs qui tiennent compte de critères d'exclusion. L'Ethibel Excellence Sustainability Index, créé en 2002 avec Standard & Poor's, regroupe 198 valeurs considérées comme ayant un rôle significatif dans leur secteur d'activité en faveur du développement durable. L'indice est construit de manière à ce que la pondération de chaque secteur soit en ligne avec celle du S&P Global 1200.

L'Ethical Euro qui est constitué par le cabinet de gestion E Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, via une participation de 20,7 % dans AB Volvo, Renault est exclu de l'indice FTSE 4 Good, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.





4

Gouvernement d'entreprise ✦

4.1 Le Conseil d'administration 118

- 4.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration 118
- 4.1.2 Évaluation du Conseil d'administration 123
- 4.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs 124
- 4.1.4 Déontologue 124
- 4.1.5 Activité des Comités spécialisés du Conseil d'administration 125
- 4.1.6 Les jetons de présence 126

4.2 Les organes de direction au 1^{er} janvier 2007 127

- 4.2.1 Le Comité exécutif Groupe 127
- 4.2.2 Le Comité de direction Renault 127
- 4.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction au 1^{er} janvier 2007 127

4.3 Le contrôle des comptes 129

- 4.3.1 Charte des Commissaires aux comptes 129
- 4.3.2 Responsables du contrôle des comptes 129
- 4.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau 130

4.4 Intérêt des dirigeants 130

- 4.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux 130
- 4.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux 131

4.5 Rapport du Président du Conseil en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce 135

- 4.5.1 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 135
- 4.5.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne 135
- 4.5.3 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour les rémunérations de mandataires sociaux 142

4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président 143



Ce chapitre décrit le mode de direction et de gestion de Renault SA, société cotée et société mère du groupe Renault, applicable également à Renault s.a.s., société de tête des activités automobiles et financières de Renault. Par ailleurs, dans le cadre de son alliance avec Nissan, la Direction

Générale de Renault s.a.s. a dévolu une partie de ses compétences au Directoire de l'Alliance, sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1.3.2.2.

4.1 Le Conseil d'administration

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.

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 8.2.1).

Le Règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'administration représentant collectivement l'ensemble des actionnaires.

Le Règlement intérieur s'accompagne d'une charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs (cf. Informations complémentaires, chapitre 8.2.2).

4.1.1 Composition et mode de fonctionnement du Conseil d'administration ♦

La société est administrée par un Conseil d'administration composé de 18 membres, au 31 décembre 2006, dont :

- 14 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- 3 administrateurs élus par les salariés ;
- 1 administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La durée des fonctions des administrateurs élus par l'Assemblée générale à compter de l'année 2002 est de quatre ans. Celle 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 6 ans.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

4.1.1.1 Conseil d'administration au 31 décembre 2006

Administrateurs	Mandats/Fonctions
<p>Louis Schweitzer ♦ Président du Comité des nominations et de la gouvernance</p> <p>Nombre d'actions : 233 845 actions et 4 969 parts de FCPE</p> <p>Âge : 64 ans</p> <p>Date de premier mandat : mai 1992</p> <p>Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p>Président du Conseil d'administration</p> <p>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</p> <p><i>France :</i></p> <p>Administrateur : BNP Paribas, Électricité de France, L'Oréal, Veolia Environnement</p> <p>Président de la Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (HALDE)</p> <p>Président du Comité des Salons</p> <p>Président du Conseil d'administration : Festival d'Avignon, Société des Amis du Musée du quai Branly, Cercle de l'Orchestre de Paris</p> <p>Président d'honneur du Medef international</p> <p>Membre du Conseil consultatif : Banque de France</p> <p>Membre du Conseil : Fondation nationale des sciences politiques, Institut français des relations internationales, Musée du Louvre, Musée du quai Branly</p> <p><i>Étranger :</i></p> <p>Président du Conseil d'administration : AstraZeneca</p> <p>Administrateur : AB Volvo</p> <p>Vice-Président du Conseil de surveillance : Philips</p> <p>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</p> <p>Administrateur : Cie Financière Renault, RCI Banque, Président du Directoire de Renault-Nissan b.v., Président du Medef international</p>



4

Administrateurs	Mandats/Fonctions
<p>Carlos Ghosn Nombre d'actions : 5 200 Âge : 52 ans Date de premier mandat : avril 2002 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p>Président de la Direction Générale <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>Étranger :</i> Administrateur : Alcoa Président-Directeur Général de Nissan Motor Co., Ltd. Président du Directoire : Renault-Nissan b.v. <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président de Nissan, Vice-Président du Directoire de Nissan Administrateur : Sony, IBM</p>
<p>Yves Audvard Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 6 et 82 parts de FCPE Âge : 54 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : 2008</p>	<p>Concepteur Process Avant-Projet – Renault</p>
<p>Michel Barbier Administrateur élu par les salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 141 Âge : 51 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : 2008</p>	<p>Technicien Conditions de travail – Renault</p>
<p>Catherine Bréchnac Membre du Comité de stratégie Internationale Nombre d'actions : (a) Age : 60 ans Date de premier mandat : 23 décembre 2006 ⁽¹¹⁾ Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p>Présidente du CNRS <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> Membre de l'Institut Présidente du Conseil d'administration du Palais de la découverte Présidente <i>elect</i> ICSU Membre du Conseil scientifique de la Cité des sciences et de l'industrie Membre du Conseil d'administration de l'École des Mines de Paris <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président de l'Institut Optique Membre du Conseil scientifique de l'Association franco-israélienne pour la recherche scientifique et technologie (AFIRST) Membre du Conseil scientifique de la Cité des sciences et de l'industrie Membre de « <i>Identification Committee</i> » pour ERC (Europeans Research Council) Distinguished Visiting Scholar Professorship at Georgia-Tech University</p>
<p>Alain Champigneux Administrateur élu par les salariés Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 551 parts de FCPE Âge : 53 ans Date de premier mandat : novembre 2002 Date d'échéance : 2008</p>	<p>Responsable Gestion documentaire – Renault</p>
<p>François de Combret * Membre du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 1 000 Âge : 65 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p>Senior Advisor pour UBS <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Safran, Bouygues Telecom, Nexans, Président du Conseil d'administration du Musée Rodin Vice-Président du Conseil d'administration de Care-France <i>Étranger :</i> Senior Advisor pour UBS <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Administrateur : Fonds Partenaires Gestion, Institut Pasteur, Sagem</p>

(11) Désignée par arrêté en date du 21 décembre 2006 et cooptée lors de la séance du Conseil du 7 février 2007.

Administrateurs	Mandats/Fonctions
<p>Charles de Croisset * Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 1 000 Âge : 63 ans Date de premier mandat : avril 2004 Date d'échéance (A.G.) : 2008</p>	<p>Vice Chairman de Goldman Sachs Europe International Advisor de Goldman Sachs International <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Président de la Fondation du patrimoine Administrateur : Bouygues, Thalès Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès, Censeur : Galeries Lafayette <i>Étranger :</i> Vice Chairman de Goldman Sachs Europe <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président-Directeur Général du CCF, Président du Conseil de surveillance : Nobel, Executive Director : HSBC Holdings plc Administrateur : HSBC Bank plc, HSBC CCF, Asset Management Group Membre du Conseil d'administration : HSBC Guyerzeller Bank S.A., HSBC Private Holding S.A. (Suisse) Représentant permanent de la société SRRE Luxembourg (groupe HSBC) : Société Somarel</p>
<p>Jean-Louis Girodolle⁽¹²⁾ Membre du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : (a) Âge : 38 ans Date de premier mandat : octobre 2003</p>	<p>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 <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Aéroports de Paris, Air France KLM, RATP <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Administrateur : Autoroutes du Sud de la France</p>
<p>Itaru Koeda Nombre d'actions : 500 Âge : 65 ans Date de premier mandat : juillet 2003 Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p>Coprésident du Conseil d'administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.</p>
<p>Marc Ladreit de Lacharrière * Membre du Comité des rémunérations Membre du Comité des nominations et de la gouvernance Nombre d'actions : 1 020 Âge : 66 ans Date de premier mandat : octobre 2002 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p>Président-Directeur Général de Fimalac <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Membre de l'Institut Administrateur : Algorithmics, Casino, L'Oréal Gérant : Fimalac Participations, Groupe Marc de Lacharrière 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, Société des Amis du Louvre, Société des Amis du Musée du quai Branly, Musée des arts décoratifs, les Amis de Vaux-le-Vicomte. <i>Étranger :</i> Président du Conseil d'administration : Fitch Ratings, Fimalac Inc., Fitch Group Inc. Membre du Board de l'American Friends of the Louvre Chairman de Fitch Group <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président : IERSE Chairman : Duff & Phelps Vice-Président : Fondation Agir contre l'exclusion Administrateur : Canal+, Fimalac Investissement, Le Siècle, SEMP S.A., Engelhard-Clal, Cassina, Conseil artistique des musées nationaux, Lille Royale Sa, Établissement public du Musée du Louvre Membre du Conseil de surveillance : Groupe Flo Représentant permanent du Groupe Marc de Lacharrière : Euris, Groupe André Censeur : Euris Membre : Conseil stratégique pour l'attractivité de la France Gérant : SCI Onzain Ars, Sibmar</p>
<p>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 : 63 ans Date de premier mandat : février 2003 Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p>Avocat (Cabinet La Garanderie & Associés) <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> 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) <i>Étranger :</i> Vice-Présidente du Groupe de réflexion sur les principes de gouvernement d'entreprise dans le secteur privé (OCDE) <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris Ancien membre du Conseil de l'Ordre Ancien membre du Conseil national des Barreaux</p>

(12) Démissionnaire de ses fonctions d'administrateur à compter du 1er janvier 2007. Monsieur Rémy Rioux, désigné par arrêté en date du 23 février 2007, a été coopté lors de la séance du Conseil du 28 février 2007 en remplacement de M. Jean-Louis Girodolle.



Administrateurs	Mandats/Fonctions
<p>Henri Martre * Président du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 328 Âge : 79 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2007</p>	<p>Président d'Honneur d'Aérospatiale <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Président : Comité Japon du Medef international Administrateur : France Telecom, SOGEP, SOFRADIR, ON-X Membre du Conseil consultatif : Banque de France Membre du Conseil : Aviation marchande, CEPIL, AFII Président d'honneur et Membre du Conseil : GIFAS, AFNOR, AX Président du Conseil de Surveillance : ESL Net Work <i>Étranger :</i> Vice-Président du Conseil de surveillance : KLM <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Membre du Conseil consultatif : Carlyle Group Europe, Ernst & Young Président du Centre de l'Electronic business de l'ONU</p>
<p>Jean-Claude Paye * Membre du Comité des comptes et de l'audit Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 100 Âge : 72 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p>Avocat à la Cour (Conseil du Cabinet Gide-Loyrette-Nouel) <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> Président du Conseil de surveillance de la Fondation pour l'innovation politique <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Néant</p>
<p>Franck Riboud * Président du Comité des rémunérations Nombre d'actions : 331 Âge : 51 ans Date de premier mandat : décembre 2000 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p>Président-Directeur Général – Président du Comité exécutif du groupe Danone <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France :</i> Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires, Danone SA, Lacoste France SA, L'Oréal SA, International advisory Board HEC Membre du Conseil de surveillance : Accor Membre représentant le groupe Danone : Conseil national du développement durable <i>Étranger :</i> Chairman et Director : Danone Asia Pte Limited Administrateur : Bagley Latinoamerica sa, Wadia BSN India Limited, Ona, Sofina, Fondation GAIN (Global Alliance For Improved Nutrition) <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Président : Aguas Danone de Argentina sa, Termas Villavicencio Président-Directeur Général : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit Président du Conseil d'Administration : Compagnie Gervais Danone, Générale Biscuit Vice Chairman et administrateur : 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, Quiksilver 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 de Générale Biscuit : LU France Commissionner : P.T. Tirta Investama.</p>
<p>Hiroto Saikawa Nombre d'actions : 100 Âge : 53 ans Date de premier mandat : mai 2006 Date d'échéance (A.G.) : 2010</p>	<p>Executive Vice President Purchasing, Nissan Motor Co. Ltd.</p>
<p>Georges Stcherbatcheff Administrateur élu par les actionnaires salariés Membre du Comité de stratégie internationale Nombre d'actions : 40 actions et 1810 parts de FCPE Âge : 60 ans Date de premier mandat : avril 2004 Date d'échéance (A.G.) : 2009</p>	<p>Délégué à la normalisation extérieure – Renault</p>

Administrateurs	Mandats/Fonctions
Robert Studer * Président du Comité des comptes et de l'audit Nombre d'actions : 1 000 Âge : 68 ans Date de premier mandat : juillet 1996 Date d'échéance (A.G.) : 2007	Ancien Président de l'Union des Banques Suisses <u>Mandats et fonctions actuels dans autres sociétés :</u> <i>France</i> : néant <i>Étranger</i> : Administrateur : Espirito Santo Financial Group S.A., Luxembourg, Schindler Holding A.G., BASF <u>Mandats ou fonctions au cours des cinq dernières années qui ne sont plus exercés :</u> Administrateur : Total Fina Elf, NYSE European Advisory Committee

* Administrateur indépendant.

(a) 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 59 ans. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif ⁽¹³⁾. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

RÉCAPITULATIF DE LA PREMIÈRE ÉCHÉANCE DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Année d'échéance	Échéance du mandat de
2007	M. Martre M. Rioux M. Studer
2008	M. Audvard ⁽¹⁾ M. Barbier ⁽¹⁾ M ^{me} Bréchnignac M. Champigneux ⁽¹⁾ M. de Combret M. de Croisset
2009	M. Koeda M ^{me} de La Garanderie M. Schweitzer M. Stcherbatcheff ⁽¹⁾
2010	M. Ghosn M. Ladreit de Lacharrière M. Paye M. Riboud M. Saikawa

(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.

(13) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,08 %.

4.1.1.2 Activité du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration s'est réuni dix fois durant l'année 2006, dont deux fois à titre exceptionnel pour examiner le plan Renault Contrat 2009 et une éventuelle alliance avec le groupe américain General Motors.

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. Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a statué sur les points suivants :

LES COMPTES ET LE BUDGET :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault S.A. et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2005, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2006 ; il a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires,
- adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2007 ;

LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE :

- procédé à une auto-évaluation simplifiée de son fonctionnement. Il a statué sur la qualification d'administrateur indépendant,
- adopté le rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne,
- pris connaissance du bilan des actions mécénat de Renault et de ses filiales,
- arrêté le plan conditionnel d'attribution de stock-options et d'actions gratuites au titre des années 2006, 2007 et à l'horizon du plan Renault Contrat 2009,
- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale ;

LA STRATÉGIE DU GROUPE :

- conformément au règlement intérieur, débattu des orientations stratégiques de Renault,

- pris connaissance du plan Renault Contrat 2009 exposé par la Direction Générale et a examiné la politique Ressources Humaines associée à Renault Contrat 2009,
- examiné l'état d'avancement du programme Logan,
- analysé la politique qualité du groupe Renault,
- approuvé l'implantation de Renault en Inde,
- examiné le projet d'une éventuelle alliance avec le groupe américain General Motors ;

L'ALLIANCE :

- pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance, en ce y compris, conformément aux règles de gouvernance de l'Alliance, le projet d'un élargissement de l'alliance à un troisième partenaire, General Motors ;

LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES :

- lors de sa séance du 31 octobre, le Conseil a approuvé la clarification apportée au dispositif de retraite supplémentaire pour les dirigeants, relatif (i) aux conditions d'ouverture des droits au régime de retraite et (ii) du caractère individuel et collectif de l'appartenance au régime de retraite. Le règlement en vigueur a donc été explicité de telle sorte que :
 - la possibilité de liquider les rentes du dispositif de retraite supplémentaire soit conditionnée non par l'obtention de la liquidation à taux plein de la pension de la Sécurité sociale, mais par la seule justification que les conditions permettant d'obtenir la liquidation à taux plein de la pension de la Sécurité sociale soient satisfaites,
 - et qu'aucune distinction entre les bénéficiaires (salariés cadres dirigeants et mandataires sociaux de Renault S.A. et Renault s.a.s.) ne puisse être opérée afin de confirmer le caractère collectif et obligatoire des régimes applicables indépendamment de la qualité des bénéficiaires.

Les modalités de préparation des réunions du Conseil d'administration sont présentées dans le rapport du Président du Conseil sur les travaux du Conseil visé à l'article L.225-37 du Code de commerce, figurant dans le chapitre 4.5.1.

4.1.2 Évaluation du Conseil d'administration ♦

Le Conseil d'administration procède annuellement à une auto-évaluation simplifiée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement, ainsi qu'à une évaluation triennale approfondie menée avec l'aide d'un cabinet extérieur.

Lors de sa séance du 5 décembre 2006, il a procédé à une auto-évaluation simplifiée sur la base d'un questionnaire (enquête Spencer Stuart) simplifié adressé aux administrateurs.

De manière générale, cette auto-évaluation conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation de 2005.

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 apprécient 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 ; le Comité des nominations et de la gouvernance a proposé à ce titre qu'une journée soit organisée en 2008 afin de préparer la stratégie de l'entreprise après le plan Renault Contrat 2009. Dans l'intervalle, des réunions thématiques du Conseil (recherche, social, environnement, etc.) seront programmées ;
- 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, en particulier celui du Comité des comptes et de l'audit, le Conseil souhaite un compte-rendu plus détaillé des travaux des Comités des nominations et de la gouvernance et des 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.

4.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs ♦

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 28 février 2006 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le Rapport AFEP/MEDEF. Il s'ensuit qu'est considéré comme indépendant tout administrateur qui « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Le Conseil a également rappelé les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Ainsi, au 31 décembre 2006, le Conseil d'administration de Renault comptait huit administrateurs indépendants : Mme de La Garanderie,

MM. de Combret, de Croisset, Ladreit de Lacharrière, Martre, Paye, Riboud et Studer (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au point 4.1.1.1 ci-avant).

Sont exclus de cette qualification, conformément à la notion d'indépendance rappelée ci-dessus, le représentant de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, le Président du Conseil d'administration et le Président de la Direction Générale, mandataires sociaux, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et par les actionnaires salariés, notamment, ne sont pas au Conseil dans une situation de dépendance vis-à-vis de la Direction Générale de l'entreprise, leur contribution spécifique aux débats du Conseil d'administration en fournissant l'illustration.

4.1.4 Déontologie ♦

Le Conseil d'administration a établi une procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées. À ce titre, le déontologue 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.

Au cours de l'année 2006, 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 en vigueur ; il n'a pas été constaté de dysfonctionnement ;
- 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.



4.1.5 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, quatre Comités spécialisés ont été mis en place dont les avis sont présentés au Conseil par leurs Présidents respectifs.

Les missions de ces comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit dans le chapitre 8.2.

4.1.5.1. 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.

Le Comité s'est réuni trois fois en 2006, le taux de participation a été de 100 %.

En application des lois et règlements en vigueur en France, le Comité des comptes et de l'audit a traité notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes individuels de Renault SA pour l'année 2005 et du premier semestre 2006 ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2006 ;
- 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 2005 et de l'analyse du Plan 2006 de l'Audit Interne ; des méthodes d'analyse de risque dans le Groupe ;
- de l'examen de l'organisation, du fonctionnement et des enjeux du groupe RCI Banque ;
- de l'examen de la rationalisation et de la simplification de l'organisation locale au Mercosur.

Le Comité a en outre procédé à une auto-évaluation de son organisation et de son fonctionnement sur la base de l'enquête Spencer Stuart ayant servi à l'évaluation approfondie du Conseil d'administration en 2004. De manière générale, le Comité reconnaît la qualité de son organisation et de son fonctionnement. Le Comité souhaiterait néanmoins être à l'avance informé du programme de travail des autres comités.

L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés et de leurs conclusions, des options comptables retenues et de l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur Financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

M. Rémy Rioux a été nommé au sein du Comité des comptes et de l'audit en remplacement de M. Jean-Louis Girodolle lors de la séance du Conseil du 28 février 2007.

4.1.5.2 Comité des rémunérations

Composé de trois membres, tous indépendants, il est présidé par Franck Riboud et réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière.

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2006. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- du plan conditionnel d'attribution de *stock-options* et d'actions gratuites au titre de 2006, 2007 et à l'horizon du plan Renault Contrat 2009 ;
- de la détermination de la rémunération du Président du Conseil d'administration et du Président de la Direction Générale et des membres du Comité exécutif ;
- de la proposition ayant pour objet la clarification du régime de retraite applicable aux dirigeants ;
- de la possible liquidation par le Président du Conseil d'administration de ses droits à la retraite complémentaire des dirigeants du groupe Renault en 2007.

4.1.5.3 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 s'est réuni deux fois en 2006. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- de la composition du Conseil d'administration et de l'évaluation de son fonctionnement ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF ;
- conformément aux règles de bonne gouvernance, du Plan de succession des dirigeants de Renault.

4.1.5.4 Comité de stratégie internationale

Composé de six membres, il est présidé par Henri Martre et réunit Yves Audvard, Michel Barbier, Jean-Claude Paye et Georges Stcherbatheff. Madame Catherine Bréchnignac a été désignée au sein du Comité de stratégie internationale en remplacement de M. Larrourou, lors de la séance du Conseil du 28 février 2007. Ce Comité comprend deux membres indépendants sur six.

Il s'est réuni deux fois en 2006. Le taux de participation a été de 100 %. Il a traité notamment :

- des entraves aux échanges dans l'industrie automobile mondiale ;
- des enjeux de la zone Euromed ;
- de la situation de l'alliance Renault-Nissan à la lumière de l'évolution du marché.

4.1.6 Les jetons de présence

L'Assemblée générale peut allouer aux administrateurs, à titre de jetons de présence, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

4.1.6.1 Montant

À l'issue d'une comparaison avec les autres entreprises du CAC 40 aux termes de laquelle 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 ⁽¹⁴⁾ le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

4.1.6.2 Modalités de répartition

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2006 est déterminée en fonction des critères suivants :

- une part fixe, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *pro rata temporis*) ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres, soit un montant pouvant atteindre 14 000 euros (la somme étant calculée *pro rata temporis*).

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la participation à un comité du conseil, soit un montant pouvant atteindre 4 500 euros (la somme étant calculée *pro rata temporis*) ;
- l'autre au titre de la présidence d'un de ces comités, soit un montant pouvant atteindre 4 500 euros (la somme étant calculée *pro rata temporis*).

Au titre de l'exercice 2006, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 542 752 euros (552 332 euros 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 en 2006	Montant des jetons de présence alloués en euros ⁽¹⁾	
		2006	2005
M. Schweitzer	10/10	28 000	28 000
M. Ghosn	10/10	28 000	24 500
M. Audvard	10/10	32 500	32 500
M. Barbier	10/10	32 500	32 500
M. Champigneux	10/10	32 500	32 500
M. de Combret	10/10	32 500	32 500
M. de Croisset	8/10	29 700	32 500
M. Girodolle ⁽²⁾	10/10	32 500	32 500
M. Koeda	3/10	18 200 ⁽²⁾	21 000 ⁽²⁾
M. Ladreit de Lacharrière	7/10	32 800	32 045
M ^{me} de La Garanderie	8/10	34 200	33 338
M. Larrouturou ^{(3) (4)}	6/10	23 808	25 500
M. Martre	10/10	37 000	37 000
M. Paye	10/10	37 000	37 000
M. Pinault ⁽⁴⁾	-/-	-/-	14 198
M. Riboud	7/10	32 800	35 250
M. Saikawa ⁽⁴⁾	3/10	13 444 ⁽²⁾	-/-
M. Stcherbatcheff	10/10	32 500	32 500
M. Studer	7/10	32 800 ⁽²⁾	37 000 ⁽²⁾

(1) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et/ou la présidence à un des Comités du Conseil.

(2) Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.

(3) Ces administrateurs représentent l'État.

(4) Il s'agit d'un administrateur dont le mandat a débuté ou a pris fin en cours d'année.

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale.

(14) Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.



4.2 Les organes de direction au 1^{er} janvier 2007 ♦

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- le Comité exécutif Groupe (C.E.G.) ;
- le Comité de direction Renault (C.D.R.).

4.2.1 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.

4.2.2 Le Comité de direction Renault

Il est composé de 24 membres, en incluant les membres du C.E.G. Les membres du C.D.R. non membres du C.E.G. sont hiérarchiquement rattachés à un membre du C.E.G.. 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 et le Président de Renault F1 Team 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.

4.2.3 Composition du Comité exécutif et du Comité de direction au 1^{er} janvier 2007

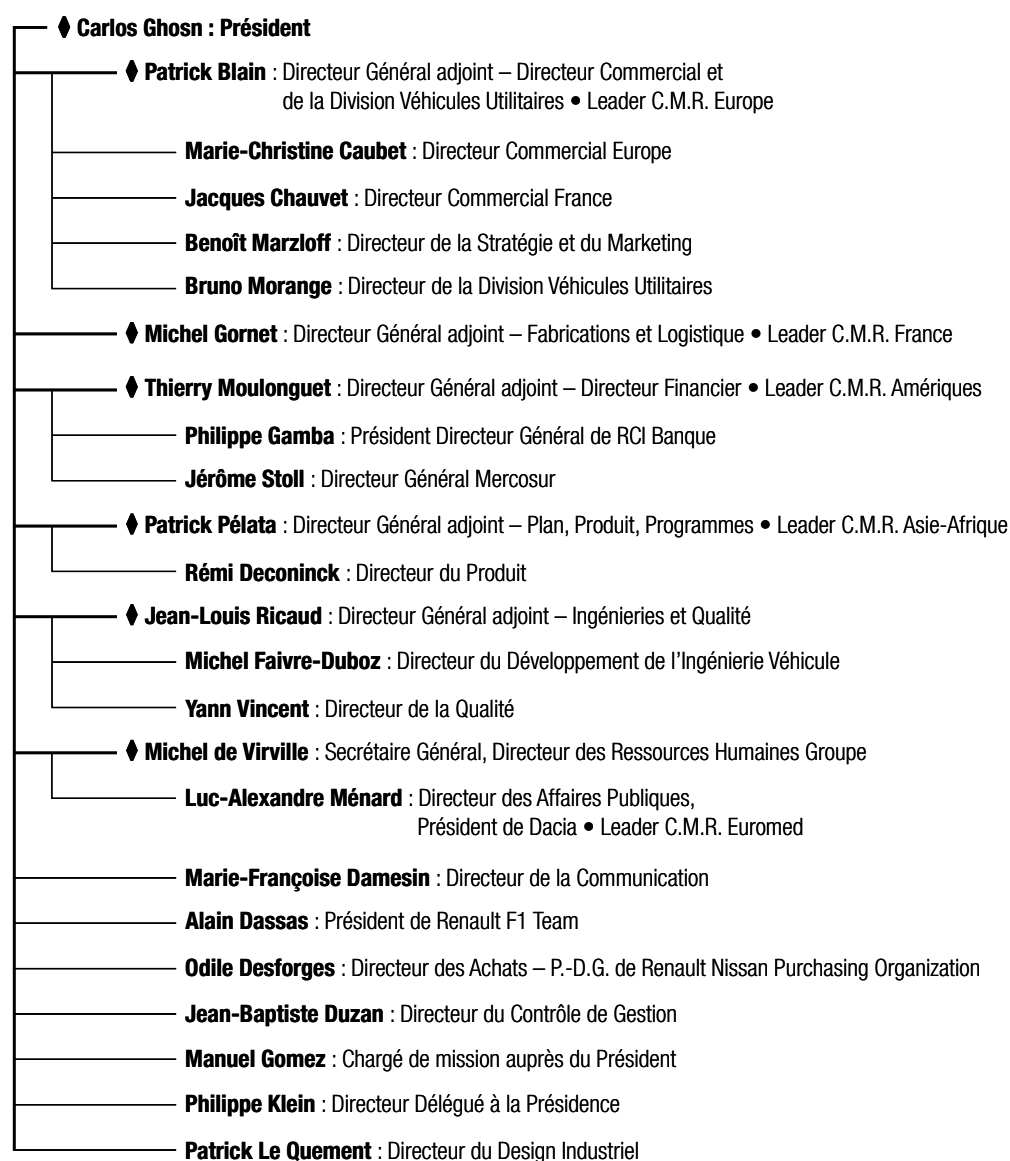
Carlos Ghosn *	Président
Patrick Blain *	Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et de la Division Véhicules Utilitaires, Leader CMR Europe
Marie-Christine Caubet	Directeur Commercial Europe
Jacques Chauvet	Directeur Commercial France
Marie-Françoise Damesin	Directeur de la Communication
Alain Dassas	Président de Renault F1 Team
Rémi Deconinck	Directeur du Produit
Odile Desforges	Directeur des Achats – P.-D.G de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)
Jean-Baptiste Duzan	Directeur du Contrôle de Gestion
Michel Favre Duboz	Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule et Établissement de Guyancourt
Philippe Gamba	Président-Directeur Général du groupe RCI Banque
Manuel Gomez	Directeur détaché au Comité des constructeurs français d'automobiles
Michel Gornet *	Directeur Général adjoint, Directeur Fabrications et Logistique, Leader CMR France
Philippe Klein	Directeur Délégué à la Présidence
Patrick Le Quement	Directeur du Design Industriel
Benoît Marzloff	Directeur Stratégie et Marketing
Luc-Alexandre Ménard	Directeur des Affaires Publiques, Président de Dacia, Leader CMR Euromed



Bruno Morange	Directeur de la Division Véhicules Utilitaires
Thierry Moulonguet *	Directeur Général adjoint, Directeur Financier, Leader CMR Amériques
Patrick Pélatá *	Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit, des Programmes, Leader CMR Asie-Afrique
Jean-Louis Ricaud *	Directeur Général adjoint, Directeur de la Qualité et des Ingénieries
Jérôme Stoll	Directeur Général du Mercosur
Yann Vincent	Directeur de la Qualité
Michel de Virville *	Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

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

ORGANIGRAMME AU 1^{ER} JANVIER 2007



◆ **Membres du Comité Exécutif Groupe (C.E.G.).**
 • C.M.R. : Comité de Management de Région.



4.3 Le contrôle des comptes

4.3.1 Charte des Commissaires aux comptes

La loi de Sécurité financière, en son titre III, traite des dispositions relatives au contrôle légal des comptes, et plus précisément, à l'article 104, de l'indépendance des Commissaires aux comptes. Dans ce cadre, Renault a pris l'initiative, en 2004, en liaison avec les Commissaires aux comptes et sous l'autorité du Président, de rédiger une Charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle définit le cadre d'application, traite de la séparation des missions en précisant les missions inhérentes au Commissariat aux comptes et autorisées par nature, et les missions ne pouvant pas être assurées par les Commissaires aux comptes et leur réseau, car incompatibles avec leur mandat. Elle précise aussi les missions accessoires ou complémentaires au mandat, qui peuvent être assurées par les Commissaires aux comptes

et leur réseau, et le mode d'autorisation et de contrôle des missions. Enfin, elle inclut l'engagement d'indépendance et définit le principe de rotation des associés.

Cette charte régit ainsi les relations entre le groupe Renault (la société mère et les filiales françaises et étrangères consolidées par intégration globale) et ses Commissaires aux comptes. Ces derniers s'assurent de l'application, tant de la présente charte par les membres de leur réseau, auditeurs externes des filiales intégrées globalement que des réglementations en vigueur dans les pays où sont implantées les sociétés du Groupe.

4.3.2 Responsables du contrôle des comptes

4.3.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés
représenté par M^{me} 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.

4.3.2.2 Commissaires aux comptes suppléants

BEAS
suppléant de Deloitte & Associés
7-9, Villa Houssay
92200 Neuilly-sur-Seine

Gabriel Galet
suppléant de Ernst & Young Audit
11, allée de l'Arche
92400 Courbevoie

Les Commissaires aux comptes suppléants ont été nommés pour la 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.

4.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau

Les honoraires comptabilisés en 2006 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 :

	2006		Réseau Ernst & Young		2006		Réseau Deloitte	
	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
<i>(En milliers d'euros)</i>								
AUDIT								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels consolidés								
Émetteur	2 754	42,50	3 219	49,27	2 190	32,13	2 744	37,64
Filiales intégrées globalement	3 164	48,83	2 899	44,37	3 404	49,93	3 490	47,87
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
Émetteur	178	2,75	15	0,23	70	1,03	22	0,30
Filiales intégrées globalement	264	4,07	18	0,28	495	7,26	389	5,34
Sous-total	6 360	98,15	6 151	94,15	6 159	90,35	6 645	91,14
AUTRES PRESTATIONS RENDUES PAR LE RÉSEAU AUX FILIALES INTÉGRÉES GLOBALEMENT								
Juridique, fiscal, social	114	1,76	310	4,75	580	8,51	564	7,74
Autres	6	0,09	72	1,10	78	1,14	82	1,12
Sous-total	120	1,85	382	5,85	658	9,65	646	8,86
TOTAL DES HONORAIRES	6 480	100,00	6 533	100,00	6 817	100,00	7 291	100,00

Pour les deux réseaux, les prestations fiscales concernent essentiellement les filiales du Groupe à l'étranger.

4.4 Intérêt des dirigeants

4.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux

4.4.1.1 Rémunération des dirigeants ♦

MODE DE DÉTERMINATION

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (C.D.R.) 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 quatre éléments, mesurés pour le premier par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le second par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie, pour le troisième par la réduction des frais généraux, commerciaux et administratifs et pour le quatrième par la maximisation des éléments entre la marge opérationnelle et les résultats nets hors mise en équivalence de Nissan et Volvo ainsi que la diminution du taux d'imposition.

RÉMUNÉRATION VERSÉE EN 2006

En 2006, la rémunération totale des 26 membres du C.D.R. s'est élevée à 12 984 932 euros dont 8 830 626 euros de part fixe (contre respectivement 12 475 635 euros et 8 774 620 euros de part fixe en 2005), étant précisé que le nombre des membres du C.D.R. était de 27 en 2005.

Les membres du C.D.R. ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

4.4.1.2 Rémunération des mandataires sociaux

Les critères de calcul de la part variable du Président de la Direction Générale ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2007,



sur proposition du Comité des rémunérations, en cohérence, pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du C.E.G. et du C.D.R. :

- 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.

Ce taux est compris entre 0 et 150 % de la part fixe. Au titre de l'année 2006, il a été de 116 %.

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
2006	1 200 000	1 392 000	9 663	28 000	2 629 663	2 034 163
2005	800 000 (pour 8 mois)	800 000	4 815	24 500	1 807 172 *	982 672 *

* Dont 177 857 euros de prime de réinstallation.

Le Président du Conseil d'administration de Renault ne perçoit pas de part variable au titre de ses fonctions.

Ainsi, la rémunération totale du Président du Conseil d'administration de Renault a été la suivante (en euros) :

Année	Partie fixe	Indemnité forfaitaire attachée à la fonction de Président du CA	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
2006 ⁽¹⁾	900 000	200 000	0	5 692	28 000	1 133 692	1 567 026
2005 (mai-décembre) ⁽¹⁾	600 000	133 334 ⁽²⁾	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

(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^{er} 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 C.E.G..

4.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux

4.4.2.1 Cadre juridique

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et 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 3,2 % du montant des titres composant, au jour de l'Assemblée, le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions au respect de critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L.225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 0,53 % du montant des titres composant au jour de l'Assemblée le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution définitive d'actions gratuites existantes ou à émettre au respect des critères de performance individuels et collectifs dans le cadre de l'exécution du plan à moyen terme de la Société.

4.4.2.2 Politique générale d'attribution

LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve le plan d'attribution d'options sur la base du rapport du Comité des rémunérations. Ce Comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président, quand le sujet le concerne personnellement.

LES FINALITÉS DE L'ATTRIBUTION D'OPTIONS

L'attribution d'options vise en 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 l'Automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour le Financement des ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET D' ACTIONS

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

Les dirigeants et cadres dirigeants

En plus du Président, les dirigeants sont constitués des membres du Comité de direction Renault (C.D.R.), y compris les membres du C.E.G. (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 2005.

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 1 à 3 ans ou plus mais pas plus de deux années consécutives. Les systèmes d'appréciation et de sélection de ces attributaires sont nombreux et complémentaires (entretien annuel, Comités de carrière, suivi spécifique pour les cadres à potentiel, part de rémunération variable selon les performances, etc.), ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

L'entretien annuel

Chaque année, un entretien annuel individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N + 2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction Générale.

Les Comités de carrières

Les Comités de carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires. Ils servent également à prévoir les évolutions possibles pour chacun et les remplaçants prévus en temps normal, ou même à court terme, en cas de nécessité. Ces Comités de carrières sont tenus à un rythme mensuel dans toutes les grandes branches et Directions du Groupe dans le monde. Ils constituent une pratique de mise à jour permanente des appréciations collectives portées sur chacun et permettent, à chaque Directeur, de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause. Enfin, un Comité général des carrières comprenant, sous la présidence du Président, les membres du C.E.G.,

examine les nominations aux 200 postes les plus importants (postes A) et assure leur gestion prévisionnelle. Cette pratique renforce à plusieurs niveaux et, régulièrement, l'attention des responsables sur les futurs cadres supérieurs ou dirigeants du Groupe.

Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particulier sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. À cet effet, les Comités de carrières effectuent, avec le plus grand soin, une mise à jour annuelle des listes (P) de cadres, à potentiel de développement managérial ou d'expertise, destinés à devenir des cadres supérieurs de l'entreprise et de cadres, à fort potentiel (P1), susceptibles de tenir à terme des postes de cadres dirigeants, voire de dirigeants. L'inscription en liste P1 est arrêtée et mise à jour en Comité général des carrières.

Depuis 1999, par volonté de transparence, les jeunes cadres reconnus à potentiel, P ou P1, en sont informés par leurs responsables au cours de l'entretien annuel.

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.

Synthèse des différents plans

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 7 JUIN 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 C.D.R. ^{(1) (2) (4)}	128 000	163 000
Prix d'exercice en euros	17,57	24,89
Rabais consentis	5 %	5 %
Options levées au 31/12/2006	426 950	487 028
Options perdues au 31/12/2006	19 300	18 400
Options restant à lever au 31/12/2006 ⁽³⁾	0	48 322

(1) Correspond à la composition du C.D.R. 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 31/12/2006 s'élève 7 676 580.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999, 200 000 en 2005 ; en 2006 : 100 000 au titre du Plan 2006, 1 000 000 au titre du Contrat 2009 et 200 000 au titre du Plan 2007.

AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 11 JUIN 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
1 390 459	50 000	1 158 623	910 346	160 364	3 000
76 500	30 000	118 500	123 450	41 500	19 300
445 541	220 000	548 777	855 504	1 659 736	1 986 700



4

AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 29 AVRIL 2003

	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11
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 C.D.R. ^{(1) (2) (4)}	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 31/12/2006	3 000	3 000	0
Options perdues au 31/12/2006	7 000	3 000	0
Options restant à lever au 31/12/2006 ⁽³⁾	1 912 000	2 139 650	1 631 093

AUTORISATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES ACTIONNAIRES DU 4 MAI 2006

	Plan n° 12	Plan n° 13 Options Contrat 2009	Plan n° 13 bis Actions Contrat 2009	Plan n° 14
Date d'attribution/Date du Conseil d'administration	04/05/2006	04/05/2006	04/05/2006	05/12/2006
Point de départ d'exercice des options	05/05/2010	05/05/2010	05/05/2010	06/12/2010
Date d'expiration	03/05/2014	03/05/2014	03/05/2014	04/12/2014
Nombre de bénéficiaires	693	650	549	710
Nombre total d'options attribuées	1 674 700	2 741 700	1 379 000	1 843 300
Dont membres du C.D.R. ^{(1) (2) (4)}	556 000	1 550 000	290 000	680 000
Prix d'exercice en euros	87,98	87,98	0	93,86
Rabais consentis	Néant	Néant	Néant	Néant
Options levées au 31/12/2006	0	0	0	0
Options perdues au 31/12/2006	0	0	0	0
Options restant à lever au 31/12/2006 ⁽³⁾	1 674 700	2 741 700	1 379 000	1 843 300

(1) Correspond à la composition du C.D.R. à la date d'attribution.

(2) Dont M. Schweitzer : 20 000 en 1996, 30 000 en 1997, 140 000 en 1998, 200 000 en 1999, 140 000 en 2000, 100 000 en 2001, 130 000 en 2002, 100 000 en 2003 et 200 000 en 2004.

(3) Sur les plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31 décembre 2006 s'élève à 7 676 580.

(4) Dont M. Ghosn : 20 000 en 1997, 70 000 en 1998, 200 000 en 1999, 200 000 en 2005 ; en 2006 : 100 000 au titre du Plan 2006, 1 000 000 au titre du Contrat 2009 et 200 000 au titre du Plan 2007.

Au cours de l'exercice 2006 :

- les attributions aux mandataires sociaux ont été les suivantes :

M. Ghosn : 100 000 options de souscription d'actions au cours de 87,98 euros, date d'échéance 3 mai 2014 pour le Plan 2006 ; 1 000 000 options de souscriptions d'actions au cours de 87,98 euros, date d'échéance 3 mai 2014 pour le plan Contrat 2009 et 200 000 options de souscriptions d'actions au cours de 93,86 euros, date d'échéance 4 décembre 2014 pour le Plan 2007 ;

- les levées des mandataires sociaux ont été les suivantes :

M. Schweitzer : 121 700 options d'achat d'actions au cours de 32,13 euros, date d'échéance 26 octobre 2008 ; 200 000 options d'achat d'actions au cours de 50,94 euros, date d'échéance 18 octobre 2009 ; 73 000 options d'achat d'actions au cours de 49,27 euros, date d'échéance 6 septembre 2010 ;

- les 10 plus importantes attributions ont été (hors attributions aux mandataires sociaux) :

- pour le Plan 2006 du 4 mai 2006 : 245 000 options d'achat ou de souscription d'actions, au cours de 87,98 euros, date d'échéance 3 mai 2014,

- pour le Plan Contrat 2009 du 4 mai 2006 : 270 000 options d'achat ou de souscription d'actions, au cours de 87,98 euros, date d'échéance 3 mai 2014 et 168 000 actions gratuites,

- pour le Plan 2007 du 5 décembre 2006 : 255 000 options d'achat ou de souscription d'actions, au cours de 93,86 euros, date d'échéance 4 décembre 2014 ;

- les 10 levées les plus importantes en 2006 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 312 500 options d'achat d'actions au cours moyen de 48,94 euros (soit 20 000 options levées au cours de 32,13 euros, Plan d'octobre 1998, 147 700 au cours de 50,94 euros, Plan d'octobre 1999, 125 000 au cours de 49,27 euros, Plan d'octobre 2000 et 19 800 au cours de 48,97 euros, Plan de décembre 2001).

4.4.2.3 Informations complémentaires

La perte du bénéfice des options est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Dans aucune des filiales du Groupe il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.



4.5 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. Dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, ce Rapport présente les principes et les règles arrêtés, selon le cas, par le Conseil d'administration ou le Conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. »

4.5.1 Rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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.

Les limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Président de la Direction Générale figurent dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Outre ses compétences légales ou réglementaires, ce document prévoit notamment que le « Conseil d'administration doit débattre sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations ; il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise ».

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont décrites de manière détaillée dans le chapitre 4.1.5.

4.5.2 Rapport du Président sur les procédures de contrôle interne

4.5.2.1 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 4.1.5), 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 2007.

4.5.2.2 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, qui se traduit notamment dans l'expression des valeurs de Renault ;
- 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 détection 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. En fonction de la spécificité de leur métier, certaines directions de l'entreprise ont mis en place leur propre Code : 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 (entretiens annuels, Comités de carrière, suivi des cadres à potentiel, etc.).



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 (C.E.G.) qui réunit, autour du Président de la Direction Générale, les cinq Directeurs Généraux adjoints et le Secrétaire Général. Elles sont ensuite débattues au Conseil d'administration qui les examine et les arrête, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale, et est informé de leur application par le Président de la Direction Générale. Le Comité de direction Renault (C.D.R.) comprend, outre les membres du C.E.G., 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.

En complément de cette organisation et afin de mieux porter les clients du monde entier au cœur de la démarche d'entreprise et d'optimiser la performance de Renault, le fonctionnement du Groupe a évolué en 2006 pour s'articuler autour d'une organisation matricielle permettant d'assurer la coordination opérationnelle des actions des Régions, des Directions de Programmes Véhicules et des Fonctions Globales (ingénierie, fabrication, commerce).

Cinq Régions ont été créées. Chacune d'entre elles est pilotée par un Comité de management de Région (CMR), présidé par un membre de la Direction Générale. Le CMR est composé de représentants des Fonctions Globales, des Programmes Véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

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, etc.) et en contrôlant leur mise en œuvre.

Un domaine de responsabilité et de délégation défini

Le processus de décision au sein du groupe Renault repose sur un système de délégation décliné à partir des pouvoirs du Président de la Direction Générale.

Il fixe précisément les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels 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*.

Les règles de délégations de pouvoirs ont été totalement redéfinies en 2006 de manière à adapter le système de décisions à la nouvelle organisation selon les trois axes de management de Renault : Régions/

Fonctions Globales/Programmes, et à accompagner le déploiement du Contrat 2009.

Elles traduisent la volonté d'une forte délégation dans les Régions ainsi que la responsabilisation des opérationnels tout en garantissant la prise de décision au bon niveau.

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'attribution de responsabilités d'objectifs et de budgets (avec les reporting correspondants), à des secteurs identifiés ;
- 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.

Le Contrôle de gestion 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, etc.) ;
- 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.

En 2006, le schéma de gestion a profondément évolué pour s'adapter au nouveau mode de pilotage de la performance économique de Renault

mis en place pour atteindre les objectifs du Contrat 2009. Cette évolution s'est traduite en particulier dans :

- la déclinaison structurée et cohérente de la mesure de la performance à travers le calcul de la marge opérationnelle, au sein des entités, des régions et des programmes véhicules ;
- le déploiement d'indicateurs opérationnels permettant de mesurer de façon homogène la performance des métiers (les Key Performance Indicators – KPI) ;
- la mesure de la rentabilité des capitaux investis à travers un indicateur : le ROIC (Return On Invested Capital).

Le plan pluriannuel engagé en 2004 visant à doter les opérationnels d'un cadre référentiel standardisé des procédures de gestion (incluant les normes, règles de fonctionnement et instructions) s'est poursuivi en 2006 à travers :

La consolidation du référentiel de gestion

De nombreux standards de gestion applicables à l'ensemble des entités du Groupe ont été établis en 2006 dans les domaines spécifiques :

- du contrôle économique des projets ;
- du contrôle financier des filiales ;

Ainsi que pour les processus transversaux :

- principes et règles de gestion communs à l'ensemble du Groupe (réunis au sein d'un Manuel économique et financier) ;
- principes et règles de décision ;
- principes comptables.

Le développement des compétences en matière de gestion et de contrôle interne

L'École de la Gestion a été créée mi-2006, et a pour mission de supporter la compréhension et la mise en application des principes de gestion du groupe Renault, sur le périmètre monde. À cette fin, elle développe les compétences nécessaires à la mise en application des méthodes et outils dans tous les métiers de la fonction gestion (Comptabilité, Contrôle de gestion, Pilotage économique des projets véhicules et organes), mais également renforce la culture de la performance économique pour tous. 45 modules de formation cohérents en cinq parcours (30 disponibles, et 15 disponibles d'ici juin 2007) sont accessibles, ainsi qu'un certain nombre d'utilitaires (didacticiel, bibliographie, glossaires...) disponibles sur l'Intranet.

Par ailleurs, dans le cadre du projet « Compétences Renault », la fonction Gestion s'est engagée dans une démarche d'analyse prospective de ses compétences : étude de l'existant, définition des compétences clés, démarche d'accompagnement, évolutions de carrières ; en lien avec les meilleures pratiques ;

La diffusion de la documentation de gestion au sein du Groupe

Les plans d'action engagés dans le cadre du programme « Business To Employees » (B. to E.) de l'entreprise visant à diffuser l'ensemble des informations de gestion à toutes les entités du Groupe *via* le portail intranet de la fonction Gestion se sont poursuivis en 2006, en particulier :

- toutes les informations de gestion, qu'elles soient dédiées à une activité spécifique ou qu'elles s'appliquent de manière transversale à toute

l'entreprise sont dorénavant accessibles *via* un portail de gestion unique ;

- des actions significatives ont été menées afin de rendre plus simple et pertinent l'usage par les opérationnels de la documentation de gestion : simplification et harmonisation des formats de lecture, renforcement de la communication à l'occasion de la publication de nouvelles normes (*News Letters*), accentuation de la prise en compte de l'internationalisation du portail.

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 des 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'action. 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 2006, la Direction a effectué 105 missions sur l'ensemble des entités ou fonctions du Groupe dont 60 % hors de France. La répartition de la couverture par grandes fonctions a été de :

- 17 % sur les activités de Conception, Achats, Fabrication ;
- 38 % sur les activités commerciales ou de distribution ;
- 19 % sur les fonctions de Financement incluant RCI Banque ;
- 26 % sur l'Informatique et les fonctions supports.

Les contrôles effectués ont porté sur :

- l'inspection et la conformité de la conduite des opérations aux exigences tant réglementaires qu'internes ;
- l'évaluation du niveau de contrôle interne des activités, complétée par l'identification des enjeux en matière d'efficacité des processus audités ;
- le déploiement des objectifs du plan Renault Contrat 2009 : communication, pilotage, déploiement des objectifs, plan d'action.

Le suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des précédentes missions d'audit est maintenant totalement déployé et fait l'objet d'un reporting semestriel aux membres du Comité exécutif et aux membres du Comité des comptes et de l'audit. L'objectif principal demeure d'accélérer

la mise en place des plans d'actions. Ce contrôle s'effectue en liaison forte avec les représentants de la fonction Contrôle de gestion au sein du Groupe.

Les travaux sur le développement des outils d'auto-évaluation ont porté cette année sur le déploiement en Europe d'un nouvel outil sur les fonctions commerciales, la mise en oeuvre d'un module sur la gestion des magasins de pièces, la mise à disposition d'un questionnaire d'évaluation des risques de nature déontologique à l'usage des responsables opérationnels, la poursuite des travaux sur l'évaluation du contrôle interne des fonctions informatiques.

En mai 2006, la Direction Centrale de l'Audit a été certifiée par l'IFACI-IIA selon les standards internationaux de l'Audit Interne.

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.

4.5.2.3 La maîtrise des principaux risques

La méthode de maîtrise des risques utilisée par Renault est basée d'une part sur l'évaluation des risques à l'aide d'une cartographie, et d'autre part sur l'élaboration de plans d'action visant à traiter le risque : suppression, prévention, protection ou transfert. Une première cartographie, au niveau du Groupe, a été établie en 2003. Elle a fait l'objet d'une actualisation en 2005.

L'examen de l'avancement des plans est fait une fois par an en Comité exécutif Groupe. Il est relayé par des Comités consacrés aux risques 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, assure la coordination et l'échange des bonnes pratiques.

Cinq risques majeurs font l'objet d'un traitement particulier, parmi tous les risques cités au chapitre 2.3 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 : prévention, détection, analyse et traitement des incidents ;
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 risque lié au prix des matières premières fait l'objet d'une instance spécifique et Renault partage au minimum deux fois par an avec Nissan les estimations des prix des matières et les stratégies de couverture des métaux cotés.

Le plan initié en 2004 dans le cadre du « développement durable », est poursuivi avec un périmètre élargi de fournisseurs concernés 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. L'outil d'auto-évaluation des risques environnementaux, mis au point en 2004, a été déployé sur la période 2005 et 2006 sur l'ensemble des usines de fabrication européennes ;

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 2006, le plan d'action intégrant les meilleures pratiques (ISO 17999) a été poursuivi et doit permettre d'assurer la continuité d'activité en cas de sinistre majeur.

4.5.2.4 Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable

Le groupe Renault, constitué de deux branches d'activité distinctes, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de rubriques de consolidation commun à toutes les entités du périmètre de consolidation.

LES PRINCIPES D'ÉLABORATION DES COMPTES

La société consolidante Renault SA définit, anime et assure la supervision de l'élaboration de l'information financière et comptable. 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 oeuvre 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, etc.).

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 à la Direction du Groupe de réagir, imposent 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.

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.

Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématisé afin de garantir l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

En outre, les équipes comptables, en liaison avec les équipes informatiques, ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central début 2006. Il est en cours de déploiement dans les filiales utilisatrices de l'ERP.

Les systèmes opérationnels et le contrôle

Les premiers actes de contrôle sont opérés au niveau des systèmes opérationnels majeurs pour l'industrie automobile, généralement 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. Les procédures d'autorisation et de délégation ont été mises à jour en 2006 et validées par la Direction Générale.

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 l'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 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 effectué. Le déploiement, initié en 2006 et qui se poursuivra en 2007, 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. Concernant le processus comptable, les missions de contrôle comptable Groupe auprès des filiales se sont accrues en nombre et en durée en 2006, et ont concerné la plupart des filiales du Groupe. Au titre du projet Bâle II, la fin de l'année 2006 a vu débuter la mission de certification de la commission bancaire, qui s'est appuyée sur les conclusions d'un audit interne de pré-validation.

Pour l'ensemble des deux branches, 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.

Le rôle des équipes comptables et de gestion

Les équipes comptables centrales et décentralisées opèrent une analyse des comptes, justifient les évolutions du réel d'une période à l'autre et, en liaison avec les contrôleurs de gestion, participent à l'analyse des écarts entre le budget, les révisions et le réel. Si l'analyse des écarts ou tout autre processus de vérification révèle une faiblesse dans la qualité de l'information émanant des systèmes opérationnels ou comptables liés, des plans d'action sont mis en œuvre avec la participation active des opérationnels et de la fonction Contrôle de gestion pour 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 spécifiques sont diffusées par le Groupe et les engagements sont remontés à travers l'outil de consolidation.

La Direction Comptable du Groupe, dotée d'un service « Normes et principes comptables », est investie d'une autorité qui lui permet de faire valoir effectivement l'application des principes comptables en vigueur. En outre, les collaborateurs de la Direction directement impliqués dans le processus de l'élaboration de l'information comptable et financière ont accès à l'information nécessaire pour assurer leur mission.

DES COMPTES DU GROUPE PUBLIÉS SOUS LE RÉFÉRENTIEL IFRS

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 du Groupe, avec les Commissaires aux comptes. Le Comité des comptes et de l'audit, dont l'activité est décrite au paragraphe ayant trait aux activités des Comités spécialisés du Conseil d'administration, est un organe de contrôle présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

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 2006 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2006 et dont le règlement d'adoption est paru au *Journal officiel de l'Union européenne* à la date d'arrêté des comptes.

LES AXES D'ÉVOLUTION DE LA DÉMARCHE DE CONTRÔLE

Le groupe Renault qui, dans ses deux branches, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger et un fort déploiement à l'international (Roumanie, Russie, Corée, Inde, etc.) continue de renforcer, pour les entités anciennement ou nouvellement acquises, ou en voie de création, la démarche de contrôle interne. Il s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux qui constituent déjà les points forts pour l'obtention de la qualité de l'information financière et comptable et la réduction des délais de production des comptes :

- 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, etc.) ;
- poursuite du déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde. En 2006, les implantations ont été réalisées pour la filiale industrielle et commerciale en Roumanie (Dacia), mais aussi pour les filiales commerciales en Afrique du Sud, en République tchèque et en Roumanie et les activités industrielles en Iran et au Maroc ;
- la structure projet destinée à accompagner les déploiements d'activité à l'international est désormais opérationnelle. Elle 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 (ex. : 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 Logan

(Russie, Maroc). Les activités futures en Inde sont désormais prises en compte ;

- le nouvel outil de consolidation (progiciel du marché qui délivre de nouvelles fonctionnalités sur une plate-forme technique qui allie puissance de traitement et de stockage, et sécurité physique et logique) est désormais opérationnel. Il a été audité pour la reprise des données et pour la qualité de son paramétrage. Les utilisateurs ont été formés et une veille permanente (au plan technique et au plan fonctionnel) mise en place ;
- 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 procédures 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 sur les stocks de véhicules au cours de l'année 2006 ont visé un périmètre étendu. Tous les écarts détectés ont été analysés et traités. Des inventaires systématisés sont intervenus sur les immobilisations ;
- pour les locations de courte durée avec clauses de rachat, le suivi individualisé et centralisé, qui permet une évaluation plus précise des provisions pour engagements de reprise dans les comptes sociaux et de leur retraitement pour les comptes consolidés, est en place. Les travaux se poursuivront en 2007 pour les locations de longue durée avec financement, sur lesquelles existe une clause de rachat par le Groupe.

Chacun des sujets de renforcement du contrôle interne susmentionnés (avec un impact fort sur la qualité des comptes), fait l'objet d'une planification sous contrôle d'une équipe projet et d'un suivi de l'état d'avancement assuré par un Comité de pilotage.

4.5.2.5 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 termes, 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.



4

4.5.3 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour les rémunérations de mandataires sociaux

Les rémunérations et avantages accordés au Président du Conseil d'administration et au Président de la Direction Générale sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

À ce titre, le Président de la Direction Générale bénéficie d'une part variable comprise entre 0 et 150 % de sa part fixe assise sur :

- le taux de retour sur capitaux propres ;
- l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- un élément qualitatif lié à la stratégie et au management ;

et de trois plans d'attribution d'options exerçables, le premier en fonction de l'atteinte des trois engagements du plan Renault Contrat 2009, et les deux autres en fonction de l'atteinte d'objectifs financiers en 2006 et en 2007.

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas de ces plans d'options, mais d'une indemnité forfaitaire de 200 000 euros attachée à cette fonction. Le Conseil d'administration a reconduit le versement d'une partie fixe de 900 000 euros qui correspond à un montant proche de la retraite qui lui aurait été servie s'il avait cessé ses fonctions.

Tous les deux font partie d'un régime de retraite supplémentaire dont la rente annuelle, cumulée avec les autres régimes, est plafonnée à 50 % de leur rémunération d'activité.

Pour les autres administrateurs, le montant total des jetons de présence est voté par l'Assemblée générale du Groupe sur proposition du Conseil d'administration. Le principe retenu jusqu'à présent par le Groupe est de se situer à la médiane des montants alloués par les sociétés du CAC 40.

4.6 Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président ♦



4

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 pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Exercice clos le 31 décembre 2006

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 de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le Rapport établi par le Président du Conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2006.

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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2007

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

P. CHASTAING-DOBLIN

A. RAIMI

ERNST & YOUNG AUDIT

J.F. BÉLORGEY

D. MARY-DAUPHIN





Renault et ses actionnaires

5.1 Renseignements à caractère général	146
5.1.1 Présentation générale	146
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	146
5.2 Renseignements concernant le capital	147
5.2.1 Capital et droits de vote	147
5.2.2 Modification du capital	148
5.2.3 Évolution du capital sur les cinq derniers exercices	148
5.2.4 Capital autorisé non émis	148
5.2.5 Capital potentiel	149
5.2.6 Actionariat de Renault	150
5.3 Marché des titres de Renault	150
5.3.1 Action Renault	150
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac	152
5.3.3 Dividendes	153
5.4 Politique d'information	154
5.4.1 Actionnaires individuels	154
5.4.2 Investisseurs institutionnels	155
5.4.3 Site web	155
5.4.4 Agenda 2007 des annonces financières	155
5.4.5 Contacts	155

5.1 Renseignements à caractère général

5.1.1 Présentation générale

5.1.1.1 Dénomination sociale et siège social ♦

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le-Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

véhicules, la prestation de tous services relatifs à ces activités et plus généralement toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, se rattachant directement ou indirectement, en totalité ou en partie, à l'un quelconque des objets précités (article 3 des statuts).

5.1.1.2 Forme juridique ♦

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du livre II du Code de commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

5.1.1.5 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.

5.1.1.3 Date de constitution et durée de la Société

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

5.1.1.6 Consultation des documents juridiques

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

5.1.1.4 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

5.1.1.7 Exercice social

L'exercice social commence le 1^{er} janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

5.1.2 Dispositions particulières des statuts

5.1.2.1 Répartition statutaire des bénéfices

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de

reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales. La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

5.1.2.2 Assemblées générales

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires. 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 ⁽¹⁾ 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.

5.1.2.3 Actions et droits de vote

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

5.1.2.4 Titres au porteur identifiable

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

5.1.2.5 Franchissement de seuils

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote 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.

5.2 Renseignements concernant le capital

5.2.1 Capital et droits de vote

Au 31 décembre 2006, 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 (7 681 580) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (42 740 568), le nombre de droits de vote s'élève à 234 514 970 à cette date.

(1) Une résolution sera proposée à l'Assemblée générale visant à remplacer la pratique des certificats d'immobilisation des titres par le régime de date d'enregistrement ou de « record date » à la française, fixé à trois jours avant l'Assemblée générale.

5.2.2 Modification du capital

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. ⁽¹⁾ 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.

5.2.3. 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 2000, 2003, 2004, 2005 et 2006.

** 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.

5.2.4 Capital autorisé non émis

5.2.4.1 Délégations globales

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 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.

(1) Une note visée par la COB le 26 mars 2002 sous le n° 02-275, décrit les modalités de cette opération. Cette note est disponible sur le site Internet de Renault, www.renault.com, rubrique « Finance » et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), www.amf-france.org.

5.2.4.2 Assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2005

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	Description de la délégation donnée au Conseil d'administration	Utilisation faite
Treizième résolution *	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.

Les délégations accordées au Conseil d'administration seront proposées au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale.

5.2.5 Capital potentiel

5.2.5.1 Options

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quatorzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 3,2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

5.2.5.2 Actions gratuites

L'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006, dans sa quinzième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre.

Le nombre total des actions attribuées gratuitement ne peut excéder 0,53 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

5.2.5.3 Rachat d'actions

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, et au descriptif du programme de rachat d'actions déposé le 20 avril 2006 auprès de l'AMF, l'Assemblée générale mixte du 4 mai 2006 a autorisé, dans sa douzième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi.

Au 31 décembre 2006, 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.

Au 31 décembre 2006, le nombre d'actions auto-détenues est de 7 681 580 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 seront soumises à l'Assemblée générale du 2 mai 2007, fera l'objet d'une publication sur le site Internet www.renault.com, rubrique Finance, onglet « Information réglementée », ainsi que sur le site Internet de l'AMF www.amf-france.org.

5.2.6 Actionnariat de Renault ♦

5.2.6.1 Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2006

RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2006			31/12/2005			31/12/2004		
	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote	Nombre de titres détenus	% du capital	% des droits de vote
État français	42 759 571	15,01	18,23	43 685 217	15,33	18,78	44 585 950	15,65	19,27
Nissan Finance. Co, Ltd.	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-	42 740 568	15,00	-
Salariés	9 970 259	3,50	4,25	10 264 918	3,60	4,41	9 513 524	3,34 ⁽¹⁾	4,11
Auto-détention	7 681 580	2,70	-	9 539 964	3,35	-	10 880 990	3,82	-
Public	181 785 140	63,79	77,52	178 706 451	62,72	76,81	177 216 086	62,19	76,62
TOTAL	284 937 118	100	100	284 937 118	100	100	284 937 118	100	100

(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 % à 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 2006, la répartition du capital de Renault par grands détenteurs a légèrement évolué :

- la part détenue par l'État français a été ramenée de 15,33 % à 15,01 % après la distribution par l'État le 29 décembre 2006 des actions gratuites attribuées aux salariés et anciens salariés qui avaient souscrit à l'offre de 2003 ;
- 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 2005). 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 3,50 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions auto-détenues baisse de 0,65 point du fait des levées d'options sur les premiers plans accordés entre 1996 et 2001 et représente maintenant 2,70 %. 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 63,79 % du capital (contre 62,72 % au 31 décembre 2005). Un actionnaire (Capital Research and Management Company) a déclaré détenir 5,012 % du capital au 12 octobre 2006 (soit 14 280 981 actions).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée en octobre 2006. Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels possédaient près de 58,7 % du capital, soit 13,3 % par les institutionnels français et 45,4 % par les étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 29 % du capital. Enfin, la part des actionnaires individuels est estimée à environ 5 % du capital.

5.3 Marché des titres de Renault

5.3.1 Action Renault

5.3.1.1 Place de cotation et indices boursiers

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération,

était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

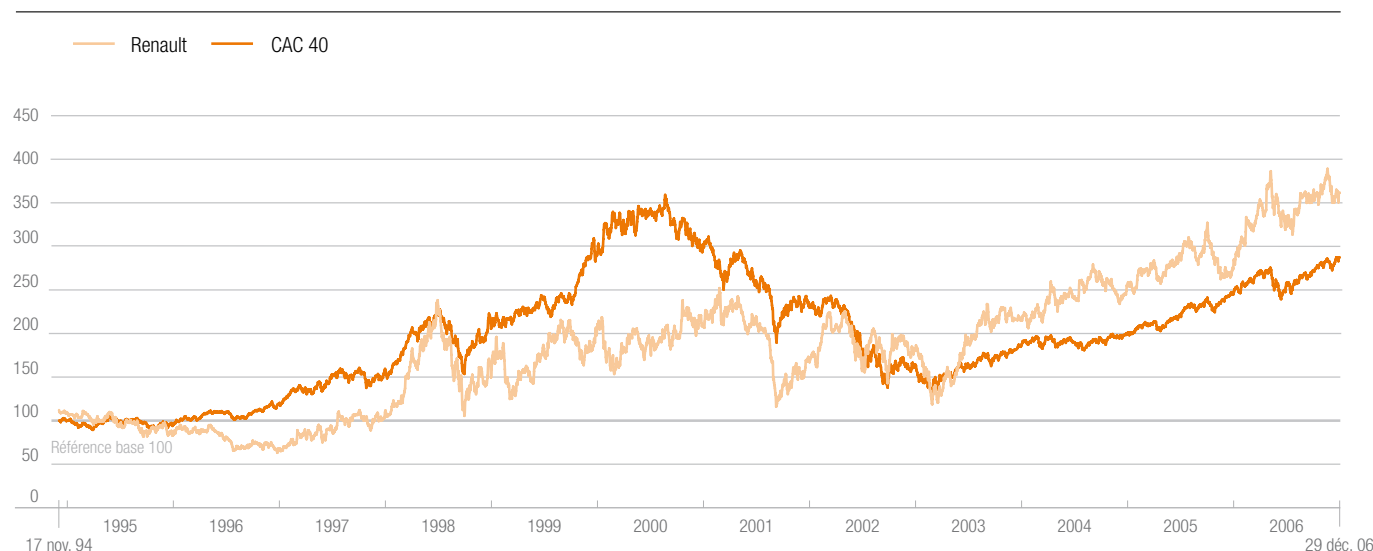
Cotée sur l'Eurolist, l'action Renault est éligible au Service de Règlement Différé (SRD).

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 noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales etc., et appartient aux indices *Aspi eurozone*, *Ethical euro* et *Ethibel Excellence Sustainability Index*. Se reporter au chapitre 3.4.4 pour plus de détails.

Hormis Renault SA, maison mère, la société Renault Argentine était la seule société cotée dans le Groupe, à la Bourse de Buenos Aires. En février 2006, une déclaration de rachat obligatoire des actions de Renault Argentine (RASA) non encore détenues par le Groupe a été rendue publique. L'action RASA n'est plus cotée à ce jour.

5.3.1.2 Évolution du cours de l'action Renault depuis le 17 novembre 1994



Source : Reuters

5.3.1.3 Évolution du cours de l'action et nombre de titres échangés sur les derniers 18 mois

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		Dernier	Plus haut	Plus bas
Septembre 2005	26 598 830	78,80	79,75	69,85
Octobre 2005	30 275 154	72,25	82,45	69,70
Novembre 2005	38 256 476	66,40	72,80	64,00
Décembre 2005	25 701 032	68,90	69,70	66,20
Janvier 2006	39 348 983	77,70	78,95	68,90
Février 2006	50 208 059	80,65	84,00	71,90
Mars 2006	30 277 273	87,75	88,95	79,85
Avril 2006	26 222 728	92,00	93,15	84,15
Mai 2006	37 204 987	89,70	97,15	84,60
Juin 2006	42 633 183	84,00	89,10	80,25
Juillet 2006	37 335 008	85,55	86,20	78,85
Août 2006	23 157 167	90,90	90,90	84,50
Septembre 2006	25 865 871	90,45	91,20	88,00
Octobre 2006	32 227 580	91,65	93,25	87,50
Novembre 2006	22 081 275	90,50	97,85	90,50
Décembre 2006	21 186 118	91,00	91,80	88,05
Janvier 2007	25 025 786	94,85	96,40	90,40
Février 2007	31 998 165	89,89	95,80	89,89
Mars 2007	-	-	-	-

Source : Reuters

En 2006, le titre Renault a progressé de plus de 32 %, clôturant l'année à 91,0 euros entre un cours de clôture au plus bas à 70,20 euros le 5 janvier 2006 et à un nouveau plus haut historique à 97,85 euros le 16 novembre 2006.

L'année 2006 a été bonne pour les valeurs du secteur automobile alors que les ventes ont stagné, voire décliné. Dans ce contexte, le titre Renault s'est bien comporté avec la troisième meilleure performance des valeurs automobiles européennes (+ 32,1 %).

Les indices CAC 40 et du secteur automobile européen (DJEuro Stoxx Auto) enregistrent quant à eux des hausses respectives de 17,5 % et 26,2 %.

En termes de capitalisation boursière, au 29 décembre 2006, Renault se place au dix-neuvième rang des sociétés du CAC 40 et au septième rang de celui des constructeurs automobiles, avec une capitalisation boursière de 25 929 millions d'euros.

PERFORMANCE DE L'ACTION RENAULT EN 2006

Renault Cours de clôture au 29/12/2006	Capitalisation boursière au 29/12/2006 (en M€)	Cours le plus haut en 2006 (le 16/11)	Cours le plus bas en 2006 (le 05/01)	Variation depuis le 30/12/2005	Indices	
					Variation depuis le 30/12/2005 CAC 40	DJ Stoxx Auto
91,00 euros	25 929	97,85 euros	70,20 euros	+ 32,1 %	+ 17,5 %	+ 26,2 %

Source : Reuters

5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac

5.3.2.1 Titres participatifs Renault

CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de 2 000 000 de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables de 1 000 000 de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, onglet Finance ou à la demande à la Direction des Relations Financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres. Ces titres ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659.

NOMBRE DE TITRES RESTANT EN CIRCULATION

Au 31 décembre 2006, le nombre de titres participatifs émis par Renault restant en circulation, est toujours à 797 659.

RÉMUNÉRATION AU TITRE DE L'EXERCICE 2006

La rémunération des titres participatifs payée le 24 octobre 2006 au titre de l'exercice 2005, s'est élevée à 20,85 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,56 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2006, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2007, s'élève à 20,77 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,48 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé 41 528 millions d'euros pour l'année 2006 et de 41 844 millions d'euros pour l'année 2005 à structure et méthodes identiques).

VOLUMES TRAITÉS ET ÉVOLUTION DU COURS DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

	Nombre de titres échangés	Cours en euros		
		Dernier	Plus haut	Plus bas
Septembre 2005	8 506	993	1 080	840
Octobre 2005	5 951	961	1 047	955
Novembre 2005	11 338	915	990	896
Décembre 2005	8 024	900,5	918	887
Janvier 2006	4 667	975	993	900
Février 2006	3 583	965	988	944
Mars 2006	5 392	952,1	969	950
Avril 2006	3 086	960	980	941
Mai 2006	10 474	939	973	930
Juin 2006	7 094	905	939,5	900
Juillet 2006	1 447	910	910	890
Août 2006	1 887	930	975	900,5
Septembre 2006	2 219	950	958	931
Octobre 2006	3 125	925	950	920
Novembre 2006	3 230	945	961	925
Décembre 2006	4 760	940	940	920
Janvier 2007	3 231	928	944	925
Février 2007	3 937	919,8	925	910
Mars 2007	-	-	-	-

Source : Reuters

5.3.2.2 Titres participatifs Diac

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR000047821.

Au 31 décembre 2006, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 99 439 titres d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 15 159 475,55 euros.

Durant l'exercice 2006, le cours du titre a évolué entre 182,55 euros et 200 euros. Le dernier cours de l'année s'est établi à 188 euros.

5.3.3 Dividendes ♦**5.3.3.1 Politique de distribution menée au cours des cinq derniers exercices**

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

	Nombre de titres composant le capital social	Revenu par action (en euros)			Date de mise en paiement des dividendes
		Dividende	Avoir fiscal	Revenu global	
2001	242 196 550	0,92	0,46 ⁽²⁾	1,38	15 mai 2002
2002	284 937 118	1,15	0,575 ⁽²⁾	1,725	15 mai 2003
2003	284 937 118	1,4	0,7	2,1	17 mai 2004
2004	284 937 118	1,8	⁽³⁾	1,8	13 mai 2005
2005	284 937 118	2,4	-	2,4	15 mai 2006
2006 ⁽¹⁾	284 937 118	3,1	-	3,1	15 mai 2007

(1) Selon proposition du Conseil d'Administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007.

(2) Avoir fiscal concernant les personnes physiques. La loi de finances a modifié ce régime pour les personnes morales soumises à l'impôt sur les sociétés.

(3) L'avoir fiscal a été supprimé en 2005.

5.3.3.2 Politique de distribution dans le cadre de Renault Contrat 2009

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.

En 2007, sur proposition du Conseil d'administration, l'Assemblée générale des actionnaires se verra proposer une progression du dividende dont le montant versé serait porté à 3,10 euros par action (à comparer à 2,40 euros versés en 2006).

5.3.3.3 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.

5.4 Politique d'information ♦

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente

et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

5.4.1 Actionnaires individuels

Dans un objectif de fidélisation de ses actionnaires, Renault a mis en place les outils d'une communication permanente avec ses actionnaires individuels : rubrique Internet, numéro vert avec serveur vocal, adresse e-mail dédiée (communication.actionnaires@renault.com).

Par ailleurs, Renault s'est doté d'un Club des actionnaires créé en mai 1995, accessible dès la détention d'une action Renault afin d'entretenir une relation plus étroite avec ses actionnaires, avec une vocation informative et pédagogique. Le Club est composé aujourd'hui de près de 8 000 membres. Les membres reçoivent la *Lettre aux actionnaires*, trimestrielle de Renault, ont la possibilité de participer à un large programme de manifestations organisées pour eux : visites de sites, de centres techniques, d'usines, petits déjeuners à l'Atelier Renault autour d'expositions liées à l'Automobile, la F1, les *concept-cars*... En 2006, ce sont ainsi plus de 21 manifestations qui ont été organisées par Renault pour son Club d'actionnaires.

Des réunions d'information sur la stratégie du Groupe sont organisées en France. En 2006, Renault est allé à la rencontre des actionnaires à Marseille, Lyon, Lille et Bordeaux.

Le Comité consultatif des actionnaires, créé en 1996, contribue à l'amélioration de l'ensemble des supports d'information destinés aux actionnaires individuels. Composé de 12 membres, le Comité s'est réuni quatre fois en 2006 et ses travaux ont notamment porté sur l'Assemblée générale, l'analyse et la perception du plan « Renault Contrat 2009 », le Rapport annuel et le Document de référence.

Renault a reçu le prix du Meilleur Rapport annuel 2005 ♦

Renault a été distingué dans la catégorie CAC 40. Ce prix, décerné par *Les Échos* et *La Vie financière*, récompense la qualité et la transparence des informations délivrées par le Groupe dans ses documents d'information (Rapport annuel et Document de référence).

Le jury a particulièrement souligné :

- la clarté et la lisibilité des deux documents, très bien illustrés et permettant un accès facile à l'information ;
- la concentration dans le seul Rapport annuel de toutes les informations indispensables à l'actionnaire. La description du plan « Renault Contrat 2009 » a été jugée particulièrement intéressante ;
- le détail des principaux postes comptables nécessaires à une bonne évaluation.

5.4.2 Investisseurs institutionnels

Renault entretient également des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers. Le Groupe organise des réunions d'analystes lors de la publication des résultats financiers ou l'annonce d'événements exceptionnels.

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*.

Le management de Renault prend également la parole lors de conférences organisées par des intermédiaires et investisseurs en Europe ou aux États-Unis, lors des grands Salons automobiles ou d'actions de communication menées par le Groupe, comme à l'automne 2005 avec la présentation de l'équation financière de Clio III dans le cadre de séances d'essais de ce véhicule en Sardaigne.

5.4.3 Site web

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, etc.) ;

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, etc.

En 2006, le site Renault a reçu le troisième prix (sites européens) du classement CompanyNews. ♦

5.4.4 Agenda 2007 des annonces financières

8 février	Résultats annuels 2006
27 avril	Chiffre d'affaires du 1 ^{er} trimestre 2007
2 mai	Assemblée générale des actionnaires
15 mai	Paiement du dividende ⁽¹⁾
25 juillet	Résultats semestriels 2007
24 octobre	Chiffre d'affaires 9 mois

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007.

5.4.5 Contacts ♦

Service des relations avec les actionnaires

E-mail : communication.actionnaires@renault.com

Ligne téléphonique actionnaires : + 33 (0)1 76 84 59 99

Fax : + 33 (0)1 76 84 51 49

Ligne actionnaires salariés du groupe Renault :

+33 (0)1 76 84 33 38 / + 33 (0)1 76 84 31 74

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Site Web : [www.renault.com/rubrique Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance) pour consulter l'ensemble des documents et suivre les grands événements du Groupe (Assemblée générale, présentation des résultats).

Responsable de l'information :

Véronique Dosdat

Directeur des Relations Financières Renault

Téléphone : +33 (0)1 76 84 53 09 - Fax : +33 (0)1 76 84 51 49

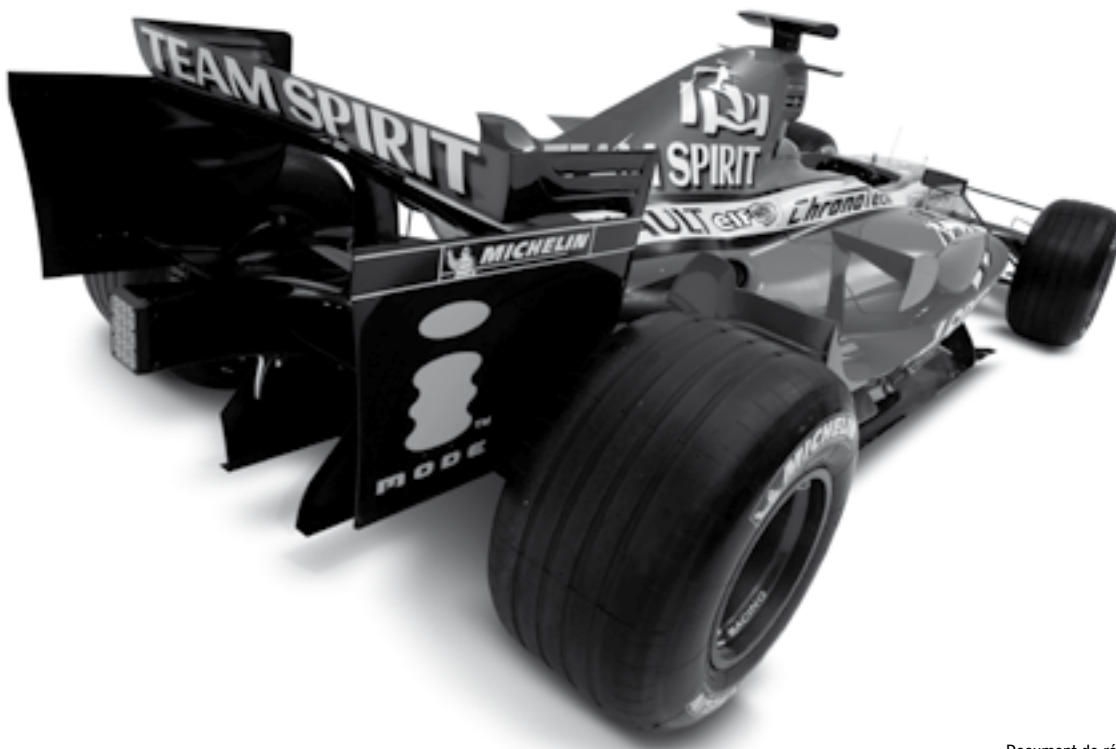
Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Service – Actionariat Renault
Immeuble Tolbiac – 75450 Paris Cedex 09 – France
Tél. : +33 (0)1 40 14 89 89 – Fax : +33 (0)1 55 77 34 17



6

Assemblée générale mixte du 2 mai 2007 : présentation des résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat	158
Conventions réglementées	158
Renouvellement du mandat d'un administrateur	158
Ratifications du mandat de deux administrateurs	158
Nomination d'un nouvel administrateur	159
Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs	159
Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la Société	159
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions	160
Augmentations de capital	160
Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés	161
Modifications des statuts	161
Formalités	161



Vingt et une résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée générale mixte convoquée pour le 2 mai 2007.

Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de dix 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 2006 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 2006 et de la mise en paiement du dividende.

Il est proposé aux actionnaires d'approuver la distribution d'un dividende de 3,10 euros, dont le paiement en espèces aura lieu le 15 mai 2007.

Après une croissance de plus de 33 % au titre de l'exercice 2005, le dividende enregistrerait au titre de l'exercice 2006 une progression de plus de 29 %. Compte tenu des actions en circulation, cette distribution correspondrait à un montant total de 883 305 065,80 euros.

Cette distribution serait conforme à la politique de distribution de Renault annoncée dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, laquelle vise 4,50 euros en 2009.

Conventions réglementées

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 de ces conventions réglementées intervenue en 2006.

Le Conseil d'administration lors de sa séance du 31 octobre 2006 a été appelé à clarifier le dispositif de retraite supplémentaire pour les dirigeants relatif (i) aux conditions d'ouverture des droits au régime de retraite et (ii) du caractère individuel et collectif de l'appartenance au régime de retraite.

Messieurs Ghosn et Schweitzer, directement intéressés, n'ont pas pris part au vote.

La liste des conventions autorisées au cours de l'exercice 2006 figure dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

Renouvellement du mandat d'un administrateur

La **cinquième résolution** vous demande de renouveler le mandat de Monsieur Henri Martre en qualité d'administrateur ; son mandat serait reconduit pour une durée de quatre années et prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Monsieur Henri Martre, 79 ans, est Président du Comité de stratégie internationale.

Ratifications du mandat de deux administrateurs

La **sixième résolution** vous demande de ratifier la nomination de Madame Catherine Bréchnignac, désignée par arrêté du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en date du 21 décembre 2006 en qualité de représentant de l'État, qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa séance du 7 février 2007.

Madame Catherine Bréchnignac succède à Monsieur Bernard Larrourou et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2007.

Madame Catherine Bréchnignac 60 ans, occupe les fonctions de Présidente du CNRS et a été désignée membre du Comité de stratégie internationale.

La septième résolution vous demande de :

- ratifier la nomination de Monsieur Rémy Rioux, désigné par arrêté du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en date du 23 février 2007 en qualité de représentant de l'État, qui a fait l'objet d'une délibération du Conseil d'administration lors de sa séance du 28 février 2007. Monsieur Rémy Rioux succède à Monsieur Jean-Louis

Girodolle et ce pour le temps restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2006 ;

- renouveler son mandat pour une nouvelle durée de quatre années, lequel prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Monsieur Rémy Rioux, 37 ans, occupe les fonctions de Conseiller référendaire de première classe à la Cour des comptes et a été désigné membre du Comité des comptes et de l'audit.

Nomination d'un nouvel administrateur

La huitième résolution vous demande de nommer Monsieur Philippe Lagayette en remplacement de Monsieur Robert Studer dont le mandat arrive à expiration à l'issue de la présente Assemblée générale ; ce dernier serait nommé pour une durée de quatre années ; son mandat prendrait fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2010.

Monsieur Philippe Lagayette, 64 ans, occupe les fonctions de Président de JP Morgan en France.

Il en résulte que, si les renouvellements, ratifications et nominations de Madame Catherine Bréchnignac, de Messieurs Philippe Lagayette, Henri Martre et Rémy Rioux, sont approuvés à l'issue de l'Assemblée générale, le Conseil d'administration comprendra 18 administrateurs dont 7 indépendants.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés dans le paragraphe 4.1.1.1 de ce Document de référence et sur le site www.renault.com, rubrique Finance.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les titres participatifs

La neuvième résolution propose à l'Assemblée générale de prendre acte du rapport des Commissaires aux comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs et notamment de sa partie variable, liée à l'évolution en 2006 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 2007 s'élèvera à 20,77 euros, dont 10,29 euros de part fixe et 10,48 euros de part variable.

Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la Société

Au cours de l'année 2006, votre Société n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 4 mai 2006. Au 31 décembre 2006 figuraient en portefeuille 7 681 580 actions ; cette auto-détention équivaut à 2,7 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont droit ni au dividende, ni au droit de vote.

Nous vous proposons, dans **la dixième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la Société dans les conditions et selon les objectifs prévus par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de 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 niveau atteint par le titre Renault (plus haut historique en 2006, 97,85 euros), cette résolution a été revue aux fins de porter le prix maximum d'achat à 150 euros par action (contre 100 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 », décrivant les modalités de ces rachats sera consultable sur le site Internet www.renault.com, rubrique Finance. Par ailleurs, conformément à la directive Transparence entrée en vigueur le 20 janvier 2007, ces informations sont en outre publiées dans la rubrique « Information réglementée » sur le site précité.

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 2007.



Dix résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée générale extraordinaire :

Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions

Dans la **onzième 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 dixième résolution a précisé les modalités.

L'annulation d'actions entraîne une modification du capital social, et par conséquent des statuts, qui ne peut être autorisée que par une décision

de l'Assemblée générale extraordinaire. Cette résolution a donc pour objet de déléguer ce pouvoir au Conseil.

Cette autorisation rendrait caduque, à hauteur des montants non utilisés, toute autorisation précédente de même nature.

Augmentations de capital

Les **douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions** ont pour objet de doter le Conseil de votre Société d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières ayant pour effet d'augmenter le capital de votre Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Il est rappelé que le droit préférentiel de souscription est le droit pour tout actionnaire de souscrire un nombre d'actions nouvelles proportionnellement à sa participation dans le capital et ce, par préférence, aux souscripteurs qui n'auraient aucune participation dans le capital lors de l'augmentation de capital. Or, si la Société reconnaît la légitimité de ce droit, il n'en demeure pas moins que celle-ci a besoin de prévoir dans ses résolutions financières la possibilité de procéder le cas échéant à des augmentations de capital social avec suppression du droit préférentiel. Il s'agit, en effet, du seul dispositif possible lorsque la Société fait appel au marché international. La diversité des produits financiers et les évolutions rapides des marchés nécessitent ainsi de disposer de la plus grande souplesse afin de choisir les modalités d'émission les plus favorables pour la Société et ses actionnaires, et de réaliser rapidement les opérations, en fonction des opportunités qui peuvent se présenter. La stratégie de développement de la Société peut, notamment, la conduire à faire appel au marché financier pour lui procurer les capitaux nécessaires.

Cela étant, l'attention des actionnaires est attirée sur le fait que les inconvénients qui résulteraient d'une éventuelle augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel sont compensés par la faculté offerte au Conseil d'accorder un délai de priorité de souscription aux actionnaires.

Ces autorisations sont donc conçues pour donner à votre Conseil la plus grande latitude pour agir au mieux des intérêts de votre Société, dans la limite, néanmoins, des pouvoirs conférés par votre Assemblée.

Votre Assemblée ayant adopté l'an dernier les modifications statutaires donnant la possibilité à votre Société de procéder à des délégations de compétence. Les autorisations proposées au titre des **douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions** adoptent ce dispositif, plus conforme aux pratiques de marché actuelles. Sous cette réserve, les résolutions ont été adoptées par votre Assemblée

du 29 avril 2005, les montants étant au surplus reconduits. Elles sont valables jusqu'à l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

Ces émissions pourront comporter soit :

- le maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**douzième résolution**) ;
- la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**treizième et quatorzième résolutions**).

La treizième résolution traite de manière spécifique des émissions comportant la suppression du droit préférentiel de souscription. À cet égard, il est rappelé que la suppression du droit préférentiel de souscription n'a pas pour effet de priver « l'ancien actionnaire » de son droit de souscrire à l'augmentation de capital ; mais, il a pour effet de lui retirer, le droit de souscrire, par préférence, à l'augmentation de capital, de telle sorte que « l'ancien actionnaire » sera au même niveau que tous les souscripteurs, qu'ils soient déjà actionnaires ou non. Nous vous rappelons toutefois qu'au titre de cette résolution, votre Conseil d'administration pourra conférer aux actionnaires la faculté de souscrire les titres par priorité.

La quatorzième résolution va permettre à votre Conseil d'adapter, dans certaines limites, le montant de l'augmentation de capital à la réalité de la demande.

À ce titre, le Conseil délègue la compétence d'augmenter le nombre de titres à émettre, dans les conditions prévues par la loi, s'il constate une demande excédentaire. En vertu de l'article 155-4 du décret de 1967 sur les sociétés commerciales, le nombre maximal de titres susceptible d'être émis, en cas de demande excédentaire, dans les trente jours suivant la clôture de la souscription et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale représente à ce jour 15 % de l'émission initiale.

Par la quinzième résolution, l'Assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder à l'émission de titres dans la limite de 10 % du capital social en vue de rémunérer des apports en nature faits à la Société lorsque les dispositions légales relatives aux apports en nature par voie d'OPE ne sont pas applicables.

Par la seizième résolution, le Conseil pourra également, sur ses seules décisions, augmenter le capital par incorporation de réserves, de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport. Cette augmentation de capital d'un montant nominal maximum de un milliard d'euros, pourra être réalisée par création et attribution gratuite de titres ou par élévation de la valeur nominale, ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

La dix-septième résolution précise que le montant nominal maximum global des augmentations de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'utilisation des autorisations données aux termes des **douzième, treizième, quatorzième et quinzième** résolutions précitées ne pourra excéder cinq cents millions d'euros. Le montant nominal maximum des titres d'emprunts susceptibles d'être émis en vertu des autorisations précitées ne pourra excéder trois milliards d'euros.

Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés

L'autorisation donnée par l'Assemblée générale mixte en date du 29 avril 2005 de procéder à des augmentations de capital réservée aux salariés dans la limite de 4 % du capital social n'a pas été utilisée.

La présente Assemblée générale extraordinaire ayant à se prononcer sur des délégations de compétence en vue d'augmenter le capital social de la Société, nous vous soumettons conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, une résolution d'augmentation de capital social réservée aux salariés dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 et L. 443-5 du Code du travail relatif à l'actionnariat

des salariés, et des articles L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce. En conséquence, nous vous demandons ainsi par **la dix-huitième résolution** de déléguer à votre Conseil la compétence de procéder à une augmentation de capital réservée à des salariés adhérant à des plans d'épargne d'entreprise, en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites, et ce dans la limite de 4 % du montant des titres composant le capital social.

Modifications des statuts

Par **les dix-neuvième et vingtième résolutions**, il vous est demandé d'autoriser la modification des statuts, à l'effet de les mettre en conformité avec :

- la loi n° 2006-1770 en date du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salariés : il est proposé d'insérer à l'article 11 des statuts les conditions et modalités de vote des administrateurs représentant les actionnaires salariés ;

- le décret n° 2006-1566 en date du 11 décembre 2006 : il est proposé de modifier l'article 21 des statuts afin de remplacer la pratique des certificats d'immobilisation des titres par le régime de date d'enregistrement ou de « *record date* » à la française, fixé à 3 jours avant l'Assemblée générale.

Le Conseil propose enfin l'adoption d'une résolution par l'Assemblée générale ordinaire :

Formalités

La vingt et unième résolution est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.





Les comptes consolidés

7.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	164
7.2 Comptes consolidés	165
7.2.1 Comptes de résultats consolidés	165
7.2.2 Bilans consolidés	166
7.2.3 Capitaux propres consolidés	167
7.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés	169
7.2.5 Informations sectorielles	170
7.2.6 Annexe aux comptes consolidés	178



7.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2006

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 2006, 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.

I – Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à 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° 13-A de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables, le Groupe comptabilise sa participation dans

Nissan selon la méthode de mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode comptable.

- 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 et les provisions pour engagements de retraite et assimilés. Concernant les actifs non courants, 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

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, 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 1^{er} mars 2007

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



P. CHASTAING-DOBLIN



A. RAIMI

ERNST & YOUNG AUDIT



J.F. BÉLORGEY



D. MARY-DAUPHIN

7.2 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 2006.

7.2.1 Comptes de résultats consolidés ♦

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Ventes de biens et services	40 097	39 978	38 923
Produits du Financement des ventes	1 431	1 360	1 369
Chiffre d'affaires (note 4)	41 528	41 338	40 292
Coûts des biens et services vendus	(32 499)	(32 137)	(31 090)
Coût du financement des ventes (note 5)	(985)	(926)	(912)
Frais de recherche et développement (note 11-C)	(1 963)	(2 034)	(1 676)
Frais généraux et commerciaux	(5 018)	(4 918)	(4 499)
Marge opérationnelle (note 6)	1 063	1 323	2 115
Autres produits et charges d'exploitation (note 7)	(186)	191	(243)
Résultat d'exploitation	877	1 514	1 872
Produits (charges) d'intérêts nets	(110)	(95)	(22)
Produits d'intérêts	223	153	128
Charges d'intérêts	(333)	(248)	(150)
Autres produits et charges financiers	171	(232)	(309)
Résultat financier (note 8)	61	(327)	(331)
Part dans le résultat des entreprises associées	2 260	2 597	1 923
Nissan (note 13)	1 871	2 275	1 689
Autres entreprises associées (note 14)	389	322	234
Résultat avant impôts	3 198	3 784	3 464
Impôts courants et différés (note 9)	(255)	(331)	(561)
Résultat net	2 943	3 453	2 903
Résultat net – part revenant aux minoritaires	74	86	67
Résultat net – part revenant au Groupe	2 869	3 367	2 836
Résultat net par action ⁽¹⁾ en euros (note 10)	11,17	13,19	11,16
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros (note 10)	11,03	13,08	11,10
Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)			
pour le résultat net par action	256 994	255 177	254 168
pour le résultat net dilué par action	260 090	257 342	255 435

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



7.2.2 Bilans consolidés

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles (note 11)	3 422	2 972	2 657
Immobilisations corporelles (note 12)	13 166	12 691	11 597
Participations dans les entreprises associées	12 943	12 452	9 713
Nissan (note 13)	10 715	10 477	7 929
Autres entreprises associées (note 14)	2 228	1 975	1 784
Actifs financiers non courants (notes 22 et 26)	563	577	696
Impôts différés actifs (note 9)	238	309	565
Autres actifs non courants	376	358	403
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	30 708	29 359	25 631
Actifs courants			
Stocks (note 15)	5 314	5 862	5 142
Créances de financement des ventes (notes 16 et 26)	20 360	20 700	19 807
Créances clients de l'Automobile (notes 17 et 26)	2 102	2 055	1 878
Actifs financiers courants (notes 22 et 26)	2 229	1 871	1 398
Autres actifs courants (note 18)	2 043	2 413	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 23)	6 010	6 151	5 521
TOTAL ACTIFS COURANTS	38 058	39 052	36 144
TOTAL ACTIFS	68 766	68 411	61 775

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital	1 086	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(373)	(456)	(508)
Réévaluation des instruments financiers	91	33	77
Écart de conversion	(263)	562	(216)
Réserves	13 855	11 153	8 752
Résultat net – part revenant au Groupe	2 869	3 367	2 836
Capitaux propres – part revenant au Groupe	20 718	19 198	15 480
Capitaux propres – part revenant aux minoritaires	483	463	384
TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 19)	21 201	19 661	15 864
Passifs non courants			
Impôts différés passifs (note 9)	251	231	454
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	1 632	1 754	2 166
Passifs financiers non courants (notes 24 et 26)	5 430	5 901	5 404
Autres passifs non courants	428	516	426
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	7 741	8 402	8 450
Passifs courants			
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	1 053	1 264	910
Passifs financiers courants (notes 24 et 26)	3 715	2 547	2 447
Dettes de financement des ventes (notes 24 et 26)	21 212	22 427	20 629
Fournisseurs (note 26)	7 384	7 788	7 234
Dettes d'impôts courants	121	215	197
Autres passifs courants (note 21)	6 339	6 107	6 044
TOTAL PASSIFS COURANTS	39 824	40 348	37 461
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	68 766	68 411	61 775

7.2.3 Capitaux propres consolidés

A – Tableau de variation des capitaux propres

(En millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant aux minoritaires	Total capitaux propres
SOLDE AU											
31 DÉCEMBRE 2004	284 937	1 086	3 453	(508)	77	(216)	8 752	2 836	15 480	384	15 864
Résultat 2005								3 367	3 367	86	3 453
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					(44)	778			734	32	766
Total des produits et charges de la période					(44)	778		3 367	4 101	118	4 219
Affectation du résultat 2004							2 836	(2 836)			
Distribution							(459)		(459)	(60)	(519)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							24		24		24
(Acquisitions) / cessions de titres d'auto-contrôle				52					52		52
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital										21	21
SOLDE AU											
31 DÉCEMBRE 2005	284 937	1 086	3 453	(456)	33	562	11 153	3 367	19 198	463	19 661
Résultat 2006								2 869	2 869	74	2 943
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres					58	(825)			(767)	(18)	(785)
Total des produits et charges de la période					58	(825)		2 869	2 102	56	2 158
Affectation du résultat 2005							3 367	(3 367)			
Distribution							(617)		(617)	(18)	(635)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							55		55		55
(Acquisitions) / cessions de titres d'auto-contrôle				83					83		83
Effet des variations de périmètre et des augmentations de capital ⁽¹⁾							(103)		(103)	(18)	(121)
SOLDE AU											
31 DÉCEMBRE 2006	284 937	1 086	3 453	(373)	91	(263)	13 855	2 869	20 718	483	21 201

(1) Les effets de variations de périmètre observés sur la part des capitaux propres revenant au Groupe sont liés au traitement des acquisitions d'intérêts minoritaires et des puts sur minoritaires dans des sociétés contrôlées (note 2-1).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2006 sont commentés en note 19.



B – État des produits et charges de la période

Les montants indiqués sont présentés net des effets d'impôt.

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
RÉSULTAT DE LA PÉRIODE	2 943	3 453	2 903
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ^{(1) (2)}	(843)	810	(208)
Part revenant au Groupe	(825)	778	(216)
Part revenant aux minoritaires	(18)	32	8
Ajustements de juste valeur des instruments de couverture de flux de trésorerie ⁽¹⁾	91	20	(10)
Dont variation de juste valeur portée en capitaux propres	91	20	(5)
Dont variation de juste valeur transférée en résultat de la période ⁽³⁾	-	-	(5)
Ajustements de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente ⁽¹⁾	(33)	(64)	122
Dont variation de juste valeur portée en capitaux propres	(5)	36	122
Dont variation de juste valeur transférée en résultat de la période ⁽³⁾	(28)	(100)	-
PRODUITS ET CHARGES COMPTABILISÉS EN CAPITAUX PROPRES	(785)	766	(96)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	2 158	4 219	2 807
Dont part revenant au Groupe	2 102	4 101	2 713
Dont part revenant aux minoritaires	56	118	94

(1) Dont part relative aux sociétés mises en équivalence :

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 190)	644	(337)
Couverture de flux de trésorerie	23	(32)	-
Actifs financiers disponibles à la vente	6	40	-

(2) Dont opération de couverture partielle de l'investissement dans Nissan pour 351 millions d'euros en 2006 ((10) millions d'euros en 2005 et 74 millions d'euros en 2004).

(3) Le transfert en résultat se décompose comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Autres produits et charges d'exploitation	-	(115)	3
Résultat financier	(43)	(5)	(10)
Impôts courants et différés	15	20	2
Montant total transféré en résultat net	(28)	(100)	(5)

7.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
RÉSULTAT NET	2 943	3 453	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés			
Dotations nettes aux amortissements	2 835	2 705	2 752
Part dans les résultats des entreprises associées	(2 260)	(2 597)	(1 923)
Dividendes reçus des entreprises associées	602	516	552
Autres produits et charges non réalisés (note 29-A)	193	393	748
Capacité d'autofinancement	4 313	4 470	5 032
Financements consentis à la clientèle	(12 008)	(12 998)	(11 917)
Remboursements par la clientèle	12 300	12 485	10 824
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	231	(304)	(35)
Diminution / (augmentation) des créances de financement des ventes	523	(817)	(1 128)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	18	-	1 100
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 24-A)	(874)	(1 045)	(1 050)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(1 027)	3 119	667
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(58)	(39)	227
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	(1 941)	2 035	944
Variation du besoin en fonds de roulement (note 29-B)	(309)	(603)	427
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	2 586	5 085	5 275
Investissements incorporels et corporels (note 29-C)	(4 644)	(4 018)	(3 923)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(30)	(59)	(127)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	1 152	1 073	607
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	55	100	34
Diminution / (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile ⁽²⁾	423	(149)	404
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 044)	(3 053)	(3 005)
Transactions avec les actionnaires minoritaires ⁽¹⁾	(131)	(2)	18
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-C)	(664)	(494)	(383)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(22)	(60)	(35)
Achats / ventes de titres d'auto-contrôle	85	56	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(732)	(500)	(400)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	851	245	407
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 24-A)	(928)	(388)	(290)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	1 069	(867)	(998)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	992	(1 010)	(881)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	260	(1 510)	(1 281)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(198)	522	989

(1) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.

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

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	6 151	5 521	4 276
Augmentation (diminution) de la trésorerie	(198)	522	989
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	57	108	256
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	6 010	6 151	5 521

Les intérêts reçus et versés par l'Automobile sont explicités en note 8-A.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 9-A.



7.2.5 Informations sectorielles

A – Informations par branche

A1 – COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
2006				
Ventes de biens et services	39 605	492	-	40 097
Produits du Financement des ventes	-	1 431	-	1 431
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	39 605	1 923	-	41 528
Chiffre d'affaires interbranches ⁽¹⁾	(40)	270	(230)	-
Chiffre d'affaires de la branche	39 565	2 193	(230)	41 528
Marge opérationnelle	486	492	85	1 063
Résultat d'exploitation	303	489	85	877
Résultat financier				61
Part dans le résultat des entreprises associées	2 255	5	-	2 260
Résultat avant impôts				3 198
Impôts courants et différés				(255)
Résultat net				2 943
2005				
Ventes de biens et services	39 458	520	-	39 978
Produits du Financement des ventes	-	1 360	-	1 360
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	39 458	1 880	-	41 338
Chiffre d'affaires interbranches ⁽¹⁾	147	268	(415)	-
Chiffre d'affaires de la branche	39 605	2 148	(415)	41 338
Marge opérationnelle	858	465	-	1 323
Résultat d'exploitation	1 058	456	-	1 514
Résultat financier				(327)
Part dans le résultat des entreprises associées	2 595	2	-	2 597
Résultat avant impôts				3 784
Impôts courants et différés				(331)
Résultat net				3 453
2004				
Ventes de biens et services	38 426	497	-	38 923
Produits du Financement des ventes	-	1 369	-	1 369
Chiffre d'affaires externe au Groupe (note 4)	38 426	1 866	-	40 292
Chiffre d'affaires interbranches ⁽¹⁾	302	234	(536)	-
Chiffre d'affaires de la branche	38 728	2 100	(536)	40 292
Marge opérationnelle	1 640	461	14	2 115
Résultat d'exploitation	1 412	446	14	1 872
Résultat financier				(331)
Part dans le résultat des entreprises associées	1 923	-	-	1 923
Résultat avant impôts				3 464
Impôts courants et différés				(561)
Résultat net				2 903

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

A2 – BILANS CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

31 décembre 2006 <i>(En millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 263	371	(46)	16 588
Participations dans les entreprises associées	12 928	15	-	12 943
Actifs financiers non courants – titres de participations non contrôlées	2 401	2	(2 367)	36
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	527	-	-	527
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	514	102	(2)	614
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	32 633	490	(2 415)	30 708
Actifs courants				
Stocks	5 306	8	-	5 314
Créances sur la clientèle	2 210	20 869	(617)	22 462
Actifs financiers courants	1 678	1 171	(620)	2 229
Autres actifs courants	1 633	1 957	(1 547)	2 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 963	1 077	(30)	6 010
TOTAL ACTIFS COURANTS	15 790	25 082	(2 814)	38 058
TOTAL ACTIFS	48 423	25 572	(5 229)	68 766
CAPITAUX PROPRES				
Passifs non courants	21 129	2 367	(2 295)	21 201
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 563	266	54	1 883
Passifs financiers non courants	5 159	271	-	5 430
Autres passifs non courants	371	57	-	428
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	7 093	594	54	7 741
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	994	59	-	1 053
Passifs financiers courants	4 423	-	(708)	3 715
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	7 487	21 786	(677)	28 596
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 297	766	(1 603)	6 460
TOTAL PASSIFS COURANTS	20 201	22 611	(2 988)	39 824
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	48 423	25 572	(5 229)	68 766

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.



7

Les comptes consolidés

Comptes consolidés

31 décembre 2005 (En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
Actifs non courants				
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 l'Automobile	477	-	-	477
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	547	90	30	667
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	30 785	660	(2 086)	29 359
Actifs courants				
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
TOTAL ACTIFS COURANTS	16 067	25 706	(2 721)	39 052
TOTAL ACTIFS	46 852	26 366	(4 807)	68 411
CAPITAUX PROPRES				
19 628	2 015	(1 982)	19 661	
Passifs non courants				
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	7 824	534	44	8 402
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 191	73	-	1 264
Passifs financiers courants	3 289	-	(742)	2 547
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	7 853	23 022	(660)	30 215
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 067	722	(1 467)	6 322
Total passifs courants	19 400	23 817	(2 869)	40 348
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	46 852	26 366	(4 807)	68 411

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.



7

31 décembre 2004 <i>(En millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
Actifs non courants				
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 l'Automobile	462	-	-	462
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	799	140	29	968
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	27 234	680	(2 283)	25 631
Actifs courants				
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
TOTAL ACTIFS COURANTS	14 817	23 722	(2 395)	36 144
TOTAL ACTIFS	42 051	24 402	(4 678)	61 775
CAPITAUX PROPRES				
15 833	1 814	(1 783)	15 864	
Passifs non courants				
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
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	8 103	694	(347)	8 450
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	846	64	-	910
Passifs financiers courants	2 981	-	(534)	2 447
Fournisseurs et dettes du Financement des ventes	7 307	21 226	(670)	27 863
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	6 981	604	(1 344)	6 241
TOTAL PASSIFS COURANTS	18 115	21 894	(2 548)	37 461
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	42 051	24 402	(4 678)	61 775

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.



7

A3 – TABLEAUX DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR BRANCHE

<i>(En millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
2006				
Résultat net	2 586	312	45	2 943
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 817	86	(68)	2 835
Part dans le résultat des entreprises associées	(2 255)	(5)	-	(2 260)
Dividendes reçus des entreprises associées	602	-	-	602
Autres produits et charges non réalisés	140	28	25	193
Capacité d'autofinancement	3 890	421	2	4 313
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	524	(1)	523
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	(1 935)	(6)	(1 941)
Variation du besoin en fonds de roulement	(346)	74	(37)	(309)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 544	(916)	(42)	2 586
Investissements incorporels	(1 129)	(3)	-	(1 132)
Investissements corporels ⁽²⁾	(3 340)	(193)	21	(3 512)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽²⁾	884	268	-	1 152
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	23	2	-	25
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile ⁽²⁾	421	-	2	423
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 141)	74	23	(3 044)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(719)	(14)	1	(732)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	966	-	26	992
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	247	(14)	27	260
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	650	(856)	8	(198)

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

<i>(En millions d'euros)</i>	Automobile	Financement des ventes	Groupe
Investissements corporels	(969)	(165)	(1 134)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	685	268	953

(3) Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
2005				
Résultat net	3 320	313	(180)	3 453
Annulation des produits et charges non réalisés				
Dotations nettes aux amortissements	2 658	103	(56)	2 705
Part dans le résultat des entreprises associées	(2 595)	(2)	-	(2 597)
Dividendes reçus des entreprises associées	516	-	-	516
Autres produits et charges non réalisés	206	186	1	393
Capacité d'autofinancement	4 105	600	(235)	4 470
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 009)	192	(817)
Variation nette des actifs financiers et des dettes de financement des ventes	-	1 587	448	2 035
Variation du besoin en fonds de roulement	(533)	(40)	(30)	(603)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 572	1 138	375	5 085
Investissements incorporels	(876)	(4)	-	(880)
Investissements corporels ⁽²⁾	(2 903)	(288)	53	(3 138)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽²⁾	900	173	-	1 073
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	77	(36)	-	41
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	274	-	(423)	(149)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 528)	(155)	(370)	(3 053)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(500)	(180)	180	(500)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(819)	-	(191)	(1 010)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(1 319)	(180)	(11)	(1 510)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(275)	803	(6)	522

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Groupe
Investissements corporels	(900)	(231)	(1 131)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	670	168	838



Les comptes consolidés

Comptes consolidés

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches ⁽¹⁾	Total consolidé
2004				
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
Capacité d'autofinancement	4 596	537	(101)	5 032
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
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 128	223	(76)	5 275
Investissements incorporels	(788)	(3)		(791)
Investissements corporels ⁽²⁾	(2 901)	(305)	74	(3 132)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels ⁽²⁾	490	160	(43)	607
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	(85)	(8)		(93)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(47)	-	451	404
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(3 331)	(156)	482	(3 005)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(400)	(100)	100	(400)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(417)	-	(464)	(881)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(817)	(100)	(364)	(1 281)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	980	(33)	42	989

(1) Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) Dont impact des véhicules donnés en location :

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Groupe
Investissements corporels	(724)	(225)	(949)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	348	117	465

7

B – Informations par zone géographique

(En millions d'euros)	France	Europe	Euromed	Asie-Afrique	Amériques	Total consolidé
2006						
Chiffre d'affaires	14 213	18 425	3 808	2 723	2 359	41 528
Investissements corporels et incorporels	2 961	865	373	283	162	4 644
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 928	2 737	1 526	735	662	16 588
Autres actifs d'exploitation ⁽¹⁾	4 784	2 941	766	331	637	9 459
2005						
Chiffre d'affaires	14 289	19 326	3 445	2 158	2 120	41 338
Investissements corporels et incorporels	2 607	861	362	90	98	4 018
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 469	2 778	1 297	546	573	15 663
Autres actifs d'exploitation ⁽¹⁾	5 876	3 123	541	272	518	10 330
2004						
Chiffre d'affaires	14 558	19 865	3 188	993	1 688	40 292
Investissements corporels et incorporels	2 634	778	359	135	17	3 923
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 776	2 681	964	456	377	14 254
Autres actifs d'exploitation ⁽¹⁾	5 451	2 929	445	110	483	9 418

(1) Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les créances clients de l'Automobile et les autres actifs courants.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations, les investissements corporels et incorporels et les autres actifs d'exploitation sont présentés par zone d'implantation des filiales et co-entreprises.



7

7.2.6 Annexe aux comptes consolidés

7.2.6.1 Règles, méthodes et périmètre	179
note 1 – Approbation des comptes	179
note 2 – Règles et méthodes comptables	179
note 3 – Évolution du périmètre de consolidation	185
7.2.6.2 Compte de résultat	186
note 4 – Chiffre d'affaires	186
note 5 – Coût du financement des ventes	186
note 6 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	186
note 7 – Autres produits et charges d'exploitation	187
note 8 – Résultat financier	187
note 9 – Impôts courants et différés	187
note 10 – Résultat net et résultat net dilué par action	188
7.2.6.3 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres	188
note 11 – Immobilisations incorporelles	188
note 12 – Immobilisations corporelles	189
note 13 – Participation dans Nissan	191
note 14 – Participations dans les autres entreprises associées	194
note 15 – Stocks	195
note 16 – Créances de financement des ventes	195
note 17 – Créances clients de l'automobile	195
note 18 – Autres actifs courants	195
note 19 – Capitaux propres	195
note 20 – Provisions	198
note 21 – Autres passifs courants	200
7.2.6.4 Actifs et passifs financiers	200
note 22 – Actifs financiers	200
note 23 – Trésorerie et équivalents de trésorerie	201
note 24 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	201
note 25 – Gestion des risques financiers	204
note 26 – Juste valeur des instruments financiers	205
note 27 – Juste valeur des dérivés	206
note 28 – Échéancier des dérivés	207
7.2.6.5 Flux de trésorerie et autres informations	207
note 29 – Flux de trésorerie	207
note 30 – Parties liées	208
note 31 – Engagements hors bilan et passifs éventuels	208
note 32 – Sociétés consolidées	210

7.2.6.1 Règles, méthodes et périmètre

1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2006 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2007 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 mai 2007.

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 2006 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2006 et tels qu'adoptés dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

En particulier, les nouvelles normes suivantes, entrées en vigueur au 1^{er} janvier 2006 et parues au *Journal officiel de l'Union européenne* à la date de clôture des comptes, sont également appliquées mais n'ont pas d'effet significatif sur l'information financière présentée :

- amendement à IAS 19 sur les écarts actuariels, les régimes groupe et les informations à fournir, le groupe Renault n'ayant pas opté pour la reconnaissance des écarts actuariels en capitaux propres ;
- amendements à IAS 39 sur l'option juste valeur d'une part et sur la couverture de flux de trésorerie au titre de transactions intra-Groupe futures d'autre part ;
- amendement à IAS 21 sur les effets des variations des cours des monnaies étrangères.

Compte tenu de la politique d'achat actuellement pratiquée par Renault, l'interprétation IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » n'a pas d'effet sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2006.

Le Groupe n'a appliqué aucune norme ni interprétation par anticipation, en particulier, aucune des normes et interprétations suivantes déjà publiées mais d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2006 :

- la norme IFRS 7 « Instruments financiers – informations à fournir », applicable à compter du 1^{er} janvier 2007 ;
- l'amendement à IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital, applicable à compter du 1^{er} janvier 2007 ;
- l'interprétation IFRIC 8 « Champ d'application d'IFRS 2 - Paiement fondé sur des actions », applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1^{er} mai 2006 ;
- l'interprétation IFRIC 9 « Réévaluation des dérivés incorporés », applicable au titre des exercices ouverts à compter du 1^{er} juin 2006.

Le Groupe n'attend pas d'impact significatif sur les états financiers du fait de l'adoption de ces normes et interprétations.

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 (note 2-F) et les provisions pour engagements de retraites et assimilés, 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 transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes, la principale de ces sociétés étant Renault Sport.

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 :

- l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de Véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie ;
- le Financement des ventes, 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 l'Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré.

Les véhicules faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces véhicules sont financés par le Financement des ventes, cette dernière détient alors une créance sur l'Automobile.

Information sectorielle de deuxième niveau

Le second niveau de l'information sectorielle se décline par zone géographique. La présentation des zones a été modifiée pour correspondre au nouveau découpage géographique mis en place dans le cadre de Renault Contrat 2009.

Actifs / passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de cette branche.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

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.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute*

of Certified Public Accountants). En 2006, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes du bilan, à l'exception des capitaux propres, qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion sur ses actifs et passifs, constatées précédemment en capitaux propres, sont reconnues en résultat.

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 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 l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-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 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. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

Prestations de services associées à la vente de produits automobiles

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits du financement des ventes et constatation de la marge

Produits du financement des ventes

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées.

Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

Coûts du financement des ventes

Les coûts du financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

Commissions versées aux apporteurs d'affaires

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

Créances présentant un indicateur objectif de perte de valeur

Des dépréciations pour risque de crédit sont 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 sur la base de portefeuilles de créances de risques homogènes, en utilisant des approches statistiques ou unitaires appliquées sur des bases collectives ou individuelles selon les catégories de clientèle (grand public, entreprises ou réseau).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont constituées en fonction de l'appréciation portée sur le risque de non-transfert et le risque systémique de crédit sur certains pays.

G – Résultat financier

Les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les 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 des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les



résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

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 *goodwills* relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations au bilan. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les *puts* sur minoritaires dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres (y compris frais d'acquisition) et la valeur comptable des intérêts minoritaires acquis est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des *puts*, les intérêts minoritaires sont évalués à leur valeur actuelle et reclassés en dettes d'exploitation au bilan.

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas 7 ans. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet et la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

J – Immobilisations corporelles

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les coûts d'emprunt supportés pendant la période de mise au point des immobilisations sont immédiatement comptabilisés en charge de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Ils ne sont pas incorporés dans la valeur des immobilisations.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit. 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 ⁽¹⁾	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

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 l'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 la 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 non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne 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 l'Automobile et le 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/plan d'attribution d'actions gratuites

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions gratuites est

évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charge de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

Conformément aux dispositions transitoires de la norme IFRS 2, seuls les plans postérieurs au 7 novembre 2002 et dont les droits n'étaient pas acquis au 1^{er} 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, la valeur actualisée de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service à venir.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul sont 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

Ces valeurs mobilières constituent des placements réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les valeurs mobilières autres que celles représentant une participation dans le capital d'autres entreprises sont mesurées à leur juste valeur.

Les modalités d'évaluation ainsi que le traitement comptable ultérieur diffèrent selon que ces valeurs mobilières sont considérées comme étant « disponibles à la vente », ou comptabilisées dès l'origine comme des « actifs évalués à la juste valeur par contrepartie du résultat » (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 liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie, 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 l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-U).

Titres participatifs

En l'absence de disposition spécifique au niveau de la norme IAS 39, le Groupe considère que la clause de rémunération variable des titres représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier.

Emprunts obligataires et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires et les autres dettes porteuses d'intérêts sont mesurés à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-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

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 l'Automobile sont présentés au bilan en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés au bilan en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont 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 l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée.

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments nettes d'impôts sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier.

- 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 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile	Financement des ventes	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2005	122	48	170
Entrées de périmètres (acquisitions, créations...)	35	2	37
Sorties de périmètres (cessions, fusions, liquidations...)	(4)	(1)	(5)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2006	153	49	202

Les principales variations de périmètre intervenues en 2006 et en 2005 sont les suivantes.

La société Renault Pars (Iran) est entrée dans le périmètre de consolidation au 1^{er} janvier 2006. Cette société est détenue à 51 % par Renault et 49 % par la société iranienne AID co, entité constituée par l'IDRO (*Industrial Development & Renovation Organization* – organisme public iranien en charge de l'industrie automobile) et les deux principaux constructeurs automobiles iraniens, Iran Khodro et SAIPA. Détentrice de la licence de Logan, Renault Pars est notamment responsable de l'ingénierie, des achats et de la logistique, ainsi que de la coordination de la politique commerciale, du marketing et de l'après-vente. La production et la commercialisation des véhicules Logan seront assurées par Iran Khodro et SAIPA.

Au 1^{er} janvier 2006, 24 établissements commerciaux situés en Europe (Belgique, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque et Suisse) sont entrés dans le périmètre de consolidation.

Les intérêts minoritaires de la société holding COFAL ont été rachetés en fin d'exercice 2006. Les principaux effets de cette opération sont le passage à 100 % du taux de détention des sociétés Renault do Brasil et Renault Argentina.



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, depuis le 31 décembre 2005, le Groupe consolide cette SCI, dont il deviendra l'unique associé le 31 décembre 2007.

7.2.6.2 Compte de résultat

4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Chiffre d'affaires 2005 aux périmètre et méthodes 2006

(En millions d'euros)	Automobile	Financement des ventes	Total
Chiffre d'affaires 2005	39 458	1 880	41 338
Changements de périmètre et méthodes	465	41	506
Chiffre d'affaires 2005 aux périmètre et méthodes 2006	39 923	1 921	41 844
Chiffre d'affaires 2006	39 605	1 923	41 528

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Ventes de biens	38 774	38 602	37 459
Ventes de services ⁽¹⁾	1 323	1 376	1 464
Ventes de biens et services	40 097	39 978	38 923
Produits sur crédits à la clientèle	997	909	896
Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées	434	451	473
Produits du Financement des ventes	1 431	1 360	1 369
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	41 528	41 338	40 292

(1) Dont 492 millions d'euros réalisés par le Financement des ventes en 2006 (520 millions d'euros en 2005 et 497 millions d'euros en 2004).

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 612 millions d'euros en 2006 (670 millions d'euros en 2005 et 649 millions d'euros en 2004). Ces produits sont intégrés dans les ventes de services.

5 – COÛT DU FINANCEMENT DES VENTES

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Nouvelles dépréciations	(269)	(269)	(169)
Reprise de dépréciations	255	194	144
Abandons de créances et autres charges de non recouvrement	(127)	(89)	(81)
Charges nettes de non recouvrement	(141)	(164)	(106)
Produits de placement de trésorerie	174	206	235
Charges de refinancement	(1 018)	(968)	(1 041)
Autres coûts du financement des ventes	(844)	(762)	(806)
Coût du financement des ventes	(985)	(926)	(912)

6 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Charges de personnel

	2006	2005	2004
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 948	5 782	5 437
Effectifs au 31 décembre	134 236	132 831	130 573

Les charges de personnel intègrent 114 millions d'euros de charges de retraites et autres avantages long terme accordés au personnel en 2006 (131 millions d'euros en 2005 et 97 millions d'euros en 2004).

B – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 41 millions d'euros en 2006 (18 millions d'euros en 2005 et 11 millions d'euros en 2004).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 19-F.

C – Charges de loyer

Les loyers immobiliers représentent une charge de l'ordre de 250 millions d'euros en 2006 (300 millions d'euros en 2005 et 2004).

D – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent un produit de 13 millions d'euros en 2006 (à comparer à un produit de 27 millions d'euros en 2005 et une charge de 11 millions d'euros en 2004).

7 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs	(241)	(109)	(175)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles	(59)	119	(38)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)	109	148	45
Produits et charges d'exploitation inhabituels	5	33	(75)
TOTAL	(186)	191	(243)

A – Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructuration sont principalement liés à la prise en charge de mesures de restructuration de certaines activités et des mesures d'adaptation des effectifs, notamment en Espagne sur 2006.

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.

C – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules)

La vente de terrains en France et en Espagne constitue l'essentiel du résultat de cession réalisé en 2006 et en 2005.

8 – RÉSULTAT FINANCIER

A – Produits et charges d'intérêts

INTÉRÊTS ENCAISSÉS ET DÉCAISSÉS

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Intérêts reçus	202	131	112
Intérêts versés	(281)	(200)	(139)
Encaissements / (décaissements) nets d'intérêt	(79)	(69)	(27)

B – Autres produits et charges financiers

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Résultat du rachat des titres participatifs Renault SA	-	-	(121)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 24-A)	(31)	(271)	(170)
Autres éléments	202	39	(18)
TOTAL	171	(232)	(309)

Les écarts de change enregistrés en autres éléments du résultat financier représentent en 2006 un produit de 18 millions d'euros (charge de 8 millions d'euros en 2005 et produit de 9 millions d'euros en 2004).

Les autres éléments intègrent en 2006 un profit de 135 millions d'euros lié à la vente des titres Scania.

9 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Espagne, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas et au Portugal.

A – Charge d'impôts courants et différés

DÉCOMPOSITION DE LA CHARGE D'IMPÔT

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Charge d'impôts courants	(341)	(305)	(466)
Produit / (charge) d'impôts différés bruts	81	(33)	(44)
Variation de la dépréciation des impôts différés actifs	5	7	(51)
Impôts courants et différés	(255)	(331)	(561)

La charge d'impôt courant provient des entités étrangères pour 269 millions d'euros en 2006 (253 millions d'euros en 2005 et 360 millions d'euros en 2004).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2006 s'élève à 309 millions d'euros (430 millions d'euros en 2005 et 406 millions d'euros en 2004).

B – Rapprochement entre le taux légal en France et le taux d'imposition effectif

	2006	2005	2004
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,4 %	34,9 %	35,4 %
Crédits d'impôts	(7,6 %)	(9,1 %)	(4,4 %)
Impôts différés passifs constatés sur les résultats (distribués ou non) des entreprises associées	4,3 %	3,8 %	1,8 %
Variation de la dépréciation des impôts différés actifs	(0,6 %)	(0,6 %)	3,3 %
Autres impacts	(3,3 %)	(1,1 %)	0,3 %
Taux effectif d'impôt avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées	27,2 %	27,9 %	36,4 %
Effet des entreprises associées	(19,2 %)	(19,2 %)	(20,2 %)
Taux effectif d'impôt global	8,0 %	8,7 %	16,2 %

Le taux effectif d'impôt du Groupe (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 27 % en 2006 (28 % en 2005 et 36 % en 2004), grâce notamment à des crédits d'impôts élevés résultant de l'obtention d'un régime d'incitation fiscale pour les activités de recherche en Corée et à une amélioration des perspectives de résultat sur l'Argentine et la Russie.



7

En 2005, les crédits d'impôts étaient notamment la résultante des investissements importants réalisés en Turquie et d'une disposition fiscale favorable sur la taxation des plus-values de cession de terrains à Madrid.

C – Ventilation du solde net des impôts différés

ANALYSE DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS PAR NATURE

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR :			
Participations dans les entreprises associées	(83)	(72)	(28)
Immobilisations	(1 372)	(1 240)	(1 063)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	735	899	887
Déficits reportables	969	762	467
Autres	338	376	378
Solde net des impôts différés actifs et (passifs) avant dépréciation	587	725	641
Dépréciation	(600)	(647)	(530)
Solde net actif (passif) des impôts différés	(13)	78	111

ANALYSE DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS DÉPRÉCIÉS PAR DATE D'EXPIRATION

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment	492	458	322
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	5	22	45
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	60	87	102
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	43	80	61
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS DÉPRÉCIÉS	600	647	530

10 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

Le résultat net par action et le résultat net dilué par action sont calculés en divisant la part du résultat net revenant au Groupe par le nombre d'actions adéquat.

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(En milliers d'actions)	2006	2005	2004
Actions en circulation	284 937	284 937	284 937
Actions d'autocontrôle	(8 500)	(10 176)	(11 266)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 443)	(19 584)	(19 503)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	256 994	255 177	254 168

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites dilutifs.

(En milliers d'actions)	2006	2005	2004
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	256 994	255 177	254 168
Nombre de <i>stock-options</i> et droits d'attribution d'actions gratuites dilutifs	3 096	2 165	1 267
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	260 090	257 342	255 435

7.2.6.3 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Frais de développement immobilisés	5 403	4 647	3 882
<i>Goodwills</i>	278	247	197
Autres immobilisations incorporelles	280	301	255
Valeurs brutes	5 961	5 195	4 334
Frais de développement immobilisés	(2 341)	(2 030)	(1 505)
Autres immobilisations incorporelles	(198)	(193)	(172)
Amortissements et dépréciations	(2 539)	(2 223)	(1 677)
Valeurs nettes	3 422	2 972	2 657

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

B – Variations de l'exercice

<i>(En millions d'euros)</i>	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2004	4 334	(1 677)	2 657
Acquisitions (note 29-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
Valeur au 31 décembre 2005	5 195	(2 223)	2 972
Acquisitions (note 29-C) / (dotations nettes)	1 132	(697)	435
(Cessions) / reprises sur cessions	(381)	379	(2)
Écart de conversion	(13)	2	(11)
Variation de périmètre et autres	28	-	28
Valeur au 31 décembre 2006	5 961	(2 539)	3 422

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2006 se décomposent en 976 millions d'euros d'immobilisations produites et 156 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 834 et 46 millions d'euros en 2005 et 750 et 41 millions d'euros en 2004).

C – Frais de recherche et développement constatés en résultat

<i>(En millions d'euros)</i>	2006	2005	2004
Dépenses de recherche et développement	(2 400)	(2 264)	(1 961)
Frais de développement capitalisés	1 091	833	749
Amortissement et dépréciation des frais de développement immobilisés	(654)	(603)	(464)
TOTAL	(1 963)	(2 034)	(1 676)

12 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES**A – Immobilisations corporelles au 31 décembre**

<i>(En millions d'euros)</i>	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Terrains	645	612	503
Constructions	5 422	5 200	4 067
Outillages spécifiques	7 675	7 064	6 716
Matériels et autres outillages	11 605	11 799	11 039
Véhicules donnés en location	2 308	2 240	2 053
Autres immobilisations corporelles	830	970	1 012
Immobilisations en cours	1 718	1 086	1 470
Valeurs brutes	30 203	28 971	26 860
Terrains et constructions	(2 304)	(2 228)	(2 039)
Outillages spécifiques	(5 732)	(5 141)	(4 859)
Matériels et autres outillages	(7 675)	(7 480)	(6 992)
Véhicules donnés en location	(632)	(654)	(535)
Autres immobilisations corporelles	(694)	(777)	(838)
Amortissements et dépréciations	(17 037)	(16 280)	(15 263)
Immobilisations corporelles – valeurs nettes	13 166	12 691	11 597



7

B – Variations de l'exercice

Au cours de l'exercice 2006, les variations sont les suivantes :

(En millions d'euros)	31 décembre 2005	Acquisitions / (dotations)	(Cessions) / reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2006
Terrains	612	43	(29)	(3)	22	645
Constructions	5 200	359	(152)	(6)	21	5 422
Outillages spécifiques	7 064	648	(515)	(18)	496	7 675
Matériels et autres outillages	11 799	523	(507)	5	(215)	11 605
Véhicules donnés en location	2 240	1 134	(1 095)	3	26	2 308
Autres immobilisations corporelles	970	37	(180)	(3)	6	830
Immobilisations en cours	1 086	833	(2)	-	(199)	1 718
Valeurs brutes	28 971	3 577	(2 480)	(22)	157	30 203
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(2 228)	(185)	137	5	(33)	(2 304)
Outillages spécifiques	(5 141)	(878)	500	14	(227)	(5 732)
Matériels et autres outillages	(7 480)	(909)	466	10	238	(7 675)
Véhicules donnés en location	(654)	(85)	142	-	(35)	(632)
Autres immobilisations corporelles	(777)	(82)	175	2	(12)	(694)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations	(16 280)	(2 139)	1 420	31	(69)	(17 037)
Terrains	612	43	(29)	(3)	22	645
Constructions	2 972	174	(15)	(1)	(12)	3 118
Outillages spécifiques	1 923	(230)	(15)	(4)	269	1 943
Matériels et autres outillages	4 319	(386)	(41)	15	23	3 930
Véhicules donnés en location	1 586	1 049	(953)	3	(9)	1 676
Autres immobilisations corporelles	193	(45)	(5)	(1)	(6)	136
Immobilisations en cours	1 086	833	(2)	-	(199)	1 718
Valeurs nettes	12 691	1 438	(1 060)	9	88	13 166

Par ailleurs, les variations au titre de l'exercice 2005 s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2004	26 860	(15 263)	11 597
Acquisitions (note 29-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 ⁽¹⁾	770	(72)	698
Valeur au 31 décembre 2005	28 971	(16 280)	12 691

(1) 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, contribue pour 694 millions d'euros à l'augmentation des immobilisations corporelles.

13 – PARTICIPATION DANS NISSAN

A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault détient une participation de 44,3 % dans Nissan. Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault ne dispose pas de la majorité des droits de vote chez Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan ; au 31 décembre 2006 comme en 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, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte dans la consolidation de Renault sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault). Le décalage de trois mois dans la consolidation par Nissan de certaines entités de son périmètre est maintenu dans la contribution de Nissan intégrée dans les comptes consolidés de Renault. Nissan prévoit de résorber ce décalage sur la plupart des sociétés concernées au cours du premier semestre 2007.

Suite aux opérations sur ses propres titres, Nissan détient 2,1 % de ses titres au 31 décembre 2006 (3,0 % au 31 décembre 2005 et 3,2 % au 31 décembre 2004). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 45,3 % au 31 décembre 2006, à comparer à 45,7 % au 31 décembre 2005 et 45,8 % au 31 décembre 2004.

C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan

(En millions d'euros)	Avant neutralisation ci-contre	Neutralisation à hauteur de 44,3 % de la participation de Nissan dans Renault ⁽¹⁾	Quote-part d'actif net	Goodwills net	Total
			Net		
Au 31 décembre 2004	8 065	(962)	7 103	826	7 929
Résultat 2005	2 275	-	2 275	-	2 275
Dividende versé	(383)	-	(383)	-	(383)
Écart de conversion	615	-	615	7	622
Autres mouvements ⁽²⁾	54	-	54	(20)	34
Au 31 décembre 2005	10 626	(962)	9 664	813	10 477
Résultat 2006	1 871	-	1 871	-	1 871
Dividende versé	(431)	-	(431)	-	(431)
Écart de conversion	(1 101)	-	(1 101)	(92)	(1 193)
Autres mouvements ⁽²⁾	71	-	71	(80)	(9)
Au 31 décembre 2006	11 036	(962)	10 074	641	10 715

(1) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2006 et 2005.

(2) 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.



7

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(En milliards de yens)	31 décembre 2005	Résultat 2006	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements ⁽¹⁾	31 décembre 2006
Capitaux propres						
– part du Groupe en normes japonaises	2 882	531	(131)	101	47	3 430
Retraitements pour les besoins de Renault						
Réestimation de l'actif immobilisé	494	(35)	-	(1)	-	458
Provision pour retraite et autres avantages accordés au personnel à long terme	(207)	50	-	4	(4)	(157)
Immobilisation des frais de développement	423	74	-	-	-	497
Impôts différés et autres retraitements	(362)	(22)	(10)	(20)	10	(404)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	3 230	598	(141)	84	53	3 824
(En millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	23 255	4 111	(948)	(2 416)	360	24 362
Part de Renault	45,7 %	1 871	(431)	(1 101)	71	45,3 %
(avant neutralisation ci-dessous)	10 626					11 036
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽²⁾	(962)	-	-	-	-	(962)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	9 664	1 871	(431)	(1 101)	71	10 074

(1) 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.

(2) Nissan détient 15 % de Renault au 31 décembre 2006.

La contribution de Nissan au résultat net de Renault en 2006 intègre un profit exceptionnel de 82 millions d'euros traduisant la finalisation par Nissan du transfert d'une partie de ses engagements de retraite à l'État japonais (450 millions d'euros en 2005).

E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2006 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2005 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2006.

	De janvier à mars 2006 Dernier trimestre de l'exercice annuel 2005 de Nissan au Japon		D'avril à septembre 2006 1 ^{er} semestre de l'exercice annuel 2006 de Nissan au Japon		D'octobre à décembre 2006 3 ^e trimestre de l'exercice annuel 2006 de Nissan au Japon		De janvier à décembre 2006 Période retenue pour la consolidation de Renault	
	(En milliards de yens)	(En millions d'euros ⁽¹⁾)	(En milliards de yens)	(En millions d'euros ⁽¹⁾)	(En milliards de yens)	(En millions d'euros ⁽¹⁾)	(En milliards de yens)	(En millions d'euros ⁽¹⁾)
Résultat net – part du Groupe	152	1 081	274	1 873	105	688	531	3 642

(1) Conversion au taux de change moyen 2006 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^{er} janvier au 31 décembre 2006. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	(En milliards de yens)	(En millions d'euros ⁽¹⁾)
Chiffre d'affaires 2006	9 317	63 762
Résultat net 2006 ⁽²⁾	622	4 259
Capitaux propres au 31 décembre 2006	4 189	26 694
Total bilan au 31 décembre 2006	12 749	81 238

(1) Conversion au taux de change moyen 2006, soit 146 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2006, soit 157 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 2006 à 780 milliards de yens (4 970 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 154 milliards de yens (981 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 626 milliards de yens (3 989 millions d'euros). Elles ont dégagé en 2006 des écarts de change nets d'impôt pour 351 millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe (note 19-D).

Les opérations de couverture ont été augmentées de 317 milliards de yens (2 169 millions d'euros) en 2006.

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 2006, soit 1 433 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 18 299 millions d'euros (17 241 millions d'euros au 31 décembre 2005 sur la base d'un cours à 1 195 yens par action, 15 986 millions d'euros au 31 décembre 2004 sur la base d'un cours à 1 114 yens par 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.

La coopération entre les deux Groupes en 2006 se fait principalement :

Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs de véhicules du segment M. Ainsi, depuis mars 2006, les deux groupes travaillent conjointement sur un projet de nouveau moteur diesel 6 cylindres en V.

Par ailleurs, Nissan et Renault ont continué en 2006 les développements et investissements communs pour la production d'un futur véhicule de type SUV. Parallèlement les deux groupes réalisent en commun des développements et des investissements pour la fabrication de véhicules Logan au Brésil.

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 2006, la production a porté sur 46 000 unités.

Au Brésil, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et X-Terra portant sur 8 600 véhicules en 2006.

Depuis le début de l'année 2006, Renault Samsung Motors a produit 39 000 SM3 badgés Nissan que ce dernier achète et revend dans son réseau (essentiellement en Russie et au Moyen-Orient).

Sur le plan des Véhicules utilitaires, Nissan a produit 79 000 Trafic dans son usine de Barcelone en 2006, dont un quart est vendu dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 10 900 Master et Kangoo badgés Nissan que ce dernier achète et vend dans son réseau.

Sur le plan de la vente d'organes

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 cours du premier semestre 2006 Renault a également démarré la vente de boîtes de vitesses à Nissan pour ses usines d'Afrique du Sud et de Thaïlande. Ces organes sont destinés à la Tiida.

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 410 000 boîtes de vitesses et 160 000 moteurs en 2006.

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 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace ainsi que des pignons de boîtes Nissan pour la gamme 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* 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.

Par ailleurs, huit sociétés uniques, détenues et gérées par Renault, ont été créées avec des locaux communs, en Suisse, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Autriche, en Slovaquie, en Croatie, en Bulgarie et au Portugal. En accord avec Nissan, il a cependant été décidé de ne pas maintenir cette organisation en 2007.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault en Australie 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. À ce titre, Renault Finance a réalisé en 2006 pour environ 16 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Enfin, Renault Finance intervient de plus en plus dans la gestion de trésorerie de Nissan et notamment de Nissan Europe. Les dépôts de Nissan inscrits au bilan de Renault Finance sont cependant systématiquement retournés sur le marché, et ne peuvent servir au financement du groupe Renault.

Au total en 2006

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 1 430 et 1 350 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes.



7

14 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur au bilan de 2 228 millions d'euros au 31 décembre 2006 (1 975 millions d'euros au 31 décembre 2005 et 1 784 millions d'euros au 31 décembre 2004) ;

- part dans le résultat des autres entreprises associées de 389 millions d'euros en 2006 (322 millions d'euros en 2005 et 234 millions d'euros en 2004).

La mise en équivalence de AB Volvo représente l'essentiel de ces montants.

A – Évolution de la valeur de la participation dans AB Volvo

(En millions d'euros)	Quote-part d'actif net	Goodwill net	Total
Au 31 décembre 2004	1 625	23	1 648
Résultat 2005	308	-	308
Dividende versé	(120)	-	(120)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions ⁽¹⁾	(18)	18	-
Écart de conversion et réévaluation des instruments financiers	(18)	-	(18)
Au 31 décembre 2005	1 777	41	1 818
Résultat 2006	384	-	384
Dividende versé	(158)	-	(158)
Rachat par AB Volvo de ses propres actions	(2)	(1)	(3)
Écart de conversion et réévaluation des instruments financiers	44	2	46
Au 31 décembre 2006	2 045	42	2 087

(1) Cet effet est lié aux opérations de rachat de titres puis à l'annulation d'une partie de ses titres par AB Volvo en 2005.

AB Volvo détient 4,9 % de ses propres titres au 31 décembre 2006 (5,0 % au 31 décembre 2005 et 7,1 % au 31 décembre 2004). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans AB Volvo s'établit à 21,8 % au 31 décembre 2006, inchangé par rapport au 31 décembre 2005 (21,5 % au 31 décembre 2004).

Sur la base du cours de bourse de l'action de AB Volvo au 31 décembre 2006, soit 486,0 couronnes suédoises par action A et 471,5 SEK par action B, la participation de Renault dans AB Volvo est valorisée à 4 650 millions d'euros (3 493 millions d'euros au 31 décembre 2005 sur la base du cours de 364,5 SEK par action A et 374,5 SEK par action B).

B – Évolution des capitaux propres de AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(En millions d'euros)	31 décembre 2005	Résultat 2006	Dividendes	Autres mouvements	31 décembre 2006
Capitaux propres – part du Groupe	8 362	1 758	(725)	218	9 613
Retraitements pour les besoins de Renault	(227)	-	-	(9)	(236)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	8 135	1 758	(725)	209	9 377
Part de Renault dans l'actif net de AB Volvo	1 777	384	(158)	42	2 045

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.

C – Éléments financiers de AB Volvo en normes IFRS

Les éléments financiers 2006 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 ⁽¹⁾)
Chiffre d'affaires 2006	248 135	26 832
Résultat net 2006	16 318	1 765
Capitaux propres au 31 décembre 2006	87 188	9 644
Total bilan au 31 décembre 2006	258 159	28 556

(1) Conversion au taux de change moyen 2006, soit 9,25 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2006, soit 9,04 couronnes suédoises pour 1 euro, pour les données de bilan.

15 – STOCKS

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Matières premières et fournitures	1 052	1 052	957
En-cours de production	370	420	332
Produits finis	3 892	4 390	3 853
Valeur nette totale	5 314	5 862	5 142
dont valeur brute	5 790	6 330	5 632
dont dépréciation	(476)	(468)	(490)

16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES**A – Créances de financement des ventes par nature**

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Créances sur le réseau de distribution	4 503	4 673	4 338
Crédits à la clientèle finale	12 222	12 207	11 847
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 347	4 498	4 229
Valeur brute	21 072	21 378	20 414
Dépréciation	(712)	(678)	(607)
Valeur nette	20 360	20 700	19 807

Les opérations de titrisation de créances intervenues en 2003, 2005 et 2006, pour un montant global de 5 727 millions d'euros à l'origine, n'ont pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, la totalité du risque étant conservée par le Groupe.

B – Échéancier des créances de financement des ventes

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Moins d'un an	10 929	10 902	10 133
Plus d'un an	9 431	9 798	9 674
TOTAL	20 360	20 700	19 807

17 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Valeur brute	2 221	2 176	1 979
Dépréciation	(119)	(121)	(101)
VALEUR NETTE	2 102	2 055	1 878

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.

18 – AUTRES ACTIFS COURANTS

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Charges diverses constatées d'avance	148	120	183
Créances fiscales	910	874	861
Autres créances	717	1 160	1 008
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation ⁽¹⁾ (note 27)	268	259	346
TOTAL	2 043	2 413	2 398
dont valeur brute	2 062	2 437	2 430
dont dépréciation	(19)	(24)	(32)

(1) Dont dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes pour 186 millions d'euros en 2006 (177 millions d'euros en 2005 et 346 millions d'euros en 2004).

19 – CAPITAUX PROPRES**A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2006 est de 284 937 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (nombre d'actions et valeur nominale identiques au 31 décembre 2005 et au 31 décembre 2004).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 2,70 % du capital de Renault au 31 décembre 2006 (3,35 % au 31 décembre 2005 et 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.

	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Valeur des titres d'autocontrôle (En millions d'euros)	373	456	508
Nombre de titres d'autocontrôle	7 681 580	9 539 964	10 880 990

C – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 4 mai 2006 a décidé une distribution de dividendes de 2,40 euros par action, soit 664 millions d'euros (1,80 euro par action en 2005, soit 494 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 617 millions d'euros en 2006 (459 millions d'euros en 2005 et 357 millions d'euros en 2004).

Une distribution de dividendes de 3,10 euros par action, soit 859 millions d'euros, sera proposée à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 2 mai 2007.



7

D – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 13-C)	(1 193)	622	(337)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-G)	351	(10)	74
TOTAL DE L'ÉCART DE CONVERSION RELATIF À NISSAN	(842)	612	(263)
Autres variations de l'écart de conversion	17	166	47
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	(825)	778	(216)

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.

E – Plans d'options et d'attribution d'actions gratuites

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

En 2006 ont été attribués au titre de Renault Contrat 2009 un plan de souscription d'actions et un plan d'attribution d'actions gratuites, et deux plans de souscription d'actions au titre de l'année 2006 et de l'année 2007. Par rapport aux plans précédemment mis en place, ils intègrent des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

VARIATION DU NOMBRE D'OPTIONS SUR ACTIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES DU PERSONNEL

	2006			2005		
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (En euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (En euros)	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (En euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (En euros)
Restant à lever au 1^{er} janvier	13 299 707	54		12 985 340	51	
Attribuées	5 096 400	89	88	1 631 093	73	72
Levées	(1 856 473)	46	86	(1 302 726)	41	71
Perdues	-	-	-	(14 000)	52	69
Restant à lever au 31 décembre	16 539 634	66		13 299 707	54	

OPTIONS ET DROITS D'ATTRIBUTION D'ACTIONS GRATUITES RESTANT EN CIRCULATION AU 31 DÉCEMBRE 2006

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (En euros)	Options restant à lever	Période d'exercice
Plan 1	Options d'achat	22 octobre 1996	17,57	0	23 octobre 1999 – 21 octobre 2006
Plan 2	Options d'achat	28 octobre 1997	24,89	48 322	29 octobre 2002 – 27 octobre 2007
Plan 3	Options d'achat	27 octobre 1998	32,13	444 251	28 octobre 2003 – 26 octobre 2008
Plan 4	Options d'achat	16 mars 1999	40,82	220 000	17 mars 2004 – 15 mars 2009
Plan 5	Options d'achat	19 octobre 1999	50,94	548 930	20 octobre 2004 – 18 octobre 2009
Plan 6	Options d'achat	7 septembre 2000 et 24 octobre 2000	49,27 49,57	854 316	8 septembre 2005 – 6 septembre 2010 25 octobre 2005 – 23 octobre 2010
Plan 7	Options d'achat	18 décembre 2001	48,97	1 658 972	19 décembre 2006 – 17 décembre 2011
Plan 8	Options d'achat	5 septembre 2002	49,21	1 985 700	6 septembre 2007 – 4 septembre 2012
Plan 9	Options d'achat	8 septembre 2003	53,36	1 912 000	9 septembre 2007 – 7 septembre 2011
Plan 10	Options de souscription	14 septembre 2004	66,03	2 139 650	15 septembre 2008 – 13 septembre 2012
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 631 093	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 30 juin 2006	87,98	1 674 700	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13	Options de souscription	4 mai 2006 et 12 mai 2006 et 17 juillet 2006	87,98	2 741 700	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 13 bis	Actions gratuites	12 mai 2006 et 17 juillet 2006	-	1 379 000	5 mai 2012 ⁽¹⁾
Plan 14 ⁽²⁾	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	680 000	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014

(1) Les actions gratuites seront livrées le 5 mai 2010 aux salariés, qui devront les conserver au moins deux ans avant de les vendre.

(2) Sur le plan n° 14, 680 000 options ont été attribuées au 31 décembre 2006 sur un total autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires de 1 843 300.

F – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de *stock-options* et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel.

Valorisation des plans

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à 5 ans pour les plans n° 1 à 8, et à 4 ans pour les plans n° 9 à 14. Pour les plans d'options, la période d'exercice suivant la période d'acquisition s'étale sur 5 ans pour les plans n° 1 à 8 et sur 4 ans

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° de plan	Valorisation initiale (En milliers d'euros)	Juste valeur unitaire	Charge 2006 (En millions d'euros)	Charge 2005 (En millions d'euros)	Charge 2004 (En millions d'euros)	Prix de l'action à date d'attri- bution (En euros)	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice		Dividende par action (En euros)
									(En euros)	Durée ⁽¹⁾	
Plan 9	32 820	18,15	(8)	(8)	(8)	55,40	33,0 %	3,79 %	53,36	4-8 ans	1,15
Plan 10	39 870	19,75	(9)	(9)	(3)	69,05	27,0 %	3,71 %	66,03	4-8 ans	1,40
Plan 11	22 480	14,65	(8)	(1)	-	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 ⁽²⁾	17 324	15,42	(3)	-	-	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13 ⁽²⁾	36 634	15,59	(5)	-	-	87,82	27,2 %	3,85 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 13bis ⁽²⁾	74 666	69,86	(8)	-	-	83,71	N/A	3,83 %	N/A	N/A	2,40 – 4,50
Plan 14	8 465	12,45	-	-	-	89,90	26,4 %	3,63 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
TOTAL	232 259		(41)	(18)	(11)						

(1) Période d'indisponibilité fiscale.

(2) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'attribution.



7

20 – PROVISIONS

A – Provisions au 31 décembre

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Provisions – hors engagements de retraite et assimilés	1 743	2 093	2 221
dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	445	435	580
dont provisions pour garantie	735	945	738
dont provisions pour risques fiscaux et litiges	222	237	348
dont autres provisions	341	476	555
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	942	925	855
TOTAL PROVISIONS	2 685	3 018	3 076
Part à plus d'un an	1 632	1 754	2 166
Part à moins d'un an	1 053	1 264	910

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêtés des comptes.

Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

(En millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Risques fiscaux et litiges	Autres	Total
Au 31 décembre 2004	580	738	348	555	2 221
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)
Au 31 décembre 2005	435	945	237	476	2 093
Dotations de provisions	187	649	89	128	1 053
Reprises de provisions pour consommation	(178)	(817)	(65)	(134)	(1 194)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(22)	(48)	(32)	(76)	(178)
Mouvements de périmètre	-	-	1	(4)	(3)
Écarts de conversion et autres mouvements	23	6	(8)	(49)	(28)
Au 31 décembre 2006	445	735	222	341	1 743

Les reprises de provisions non consommées s'expliquent notamment par la révision des hypothèses retenues lors de leur estimation à l'origine.

Au 31 décembre 2006, les autres provisions comprennent 81 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (115 millions d'euros au 31 décembre 2005). 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 31-B1). Elles ont fait l'objet en 2006 de 8 millions d'euros de dotation et de 36 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 2006.

C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

C1 – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de l'ordre de 500 millions d'euros en 2006 et en 2005.

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, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. 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 (363 millions d'euros au 31 décembre 2006).

C2 – Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises, pays dans lequel le Groupe a l'essentiel de ses engagements, sont les suivantes :

Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière ⁽¹⁾	4,4 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France est de 4,4 % (4,0 % en 2005). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

C5 – Variation des provisions au cours de l'exercice

(En millions d'euros)	Engagements	Fonds investis	Engagements nets des fonds investis	Écarts actuariels non comptabilisés	Coût des services passés non comptabilisés	Provision au bilan
Solde au 31 décembre 2005	1 287	(247)	1 040	(130)	15	925
Charge nette de l'exercice 2006 (note 20-C6)	131	(15)	116	-	(2)	114
Prestations payées et contributions versées aux fonds	(63)	(28)	(91)	-	-	(91)
Écarts actuariels non comptabilisés	102	(19)	83	(83)	-	-
Coût des services passés non comptabilisés	-	-	-	-	-	-
Écart de conversion	2	(3)	(1)	-	-	(1)
Variations de périmètre et autres	48	(51)	(3)	(2)	-	(5)
Solde au 31 décembre 2006	1 507	(363)	1 144	(215)	13	942

La variation des écarts actuariels de 2006 est principalement due aux sociétés françaises, et s'explique notamment par la loi de financement 2007 de la Sécurité sociale, parue au *Journal officiel* le 22 décembre 2006, ayant pour conséquence, selon certaines conditions, la soumission à

C3 – Tableau récapitulatif

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Valeur actualisée des engagements	1 507	1 287	1 097
Juste valeur des fonds investis	(363)	(247)	(230)
Écarts actuariels relatifs aux engagements	(242)	(138)	(30)
Écarts actuariels relatifs aux fonds investis	27	8	-

C4 – Provisions au 31 décembre

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Sociétés françaises	766	757	707
Sociétés étrangères	176	168	148
TOTAL	942	925	855



Les comptes consolidés

Comptes consolidés

C6 – Charge nette de l'exercice

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Coût des services rendus	86	97	65
Coût de désactualisation	43	40	41
Rentabilité attendue des actifs du régime	(15)	(6)	(9)
Charge nette de l'exercice	114	131	97

C7 – Comparaison de la valeur des engagements avec les provisions constituées

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Valeur actuarielle des engagements non couverts par des fonds	1 021	944	799
Valeur actuarielle des engagements couverts par des fonds	486	343	298
Valeur des fonds investis (note 20-C5)	(363)	(247)	(230)
Engagements nets des fonds investis	1 144	1 040	867
Gains / (pertes) actuariels non comptabilisés	(215)	(130)	(30)
Coût des services passés non comptabilisés	13	15	18
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	942	925	855

C8 – Détail des fonds investis

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005
Actions	229	176
Obligations	126	58
Autres	8	13
TOTAL DES FONDS INVESTIS	363	247

À ce jour, notre meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2007 est de 20 millions d'euros.

21 – AUTRES PASSIFS COURANTS

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Dettes fiscales (hors impôts courants)	496	431	642
Dettes sociales	1 505	1 403	1 410
Dettes diverses	3 894	3 984	3 720
Produits différés	414	276	272
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation (note 27)	30	13	-
TOTAL	6 339	6 107	6 044

7.2.6.4 Actifs et passifs financiers

22 – ACTIFS FINANCIERS

(En millions d'euros)	31 décembre 2006		31 décembre 2005		31 décembre 2004	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Titres de participations non contrôlées	36	-	100	-	234	-
Autres valeurs mobilières	1	312	1	469	36	404
Prêts	78	1 575	87	1 141	107	888
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile (note 27)	448	342	389	261	319	106
TOTAL	563	2 229	577	1 871	696	1 398
dont valeur brute	600	2 230	625	1 872	768	1 407
dont dépréciation	(37)	(1)	(48)	(1)	(72)	(9)

Les titres de participations non contrôlées sont considérés comme des instruments disponibles à la vente.

La part courante des autres valeurs mobilières correspond aux valeurs mobilières qui ne peuvent être qualifiées d'équivalents de trésorerie. Au 31 décembre 2006, elle comprend des instruments détenus à des fins de transactions et des instruments disponibles à la vente pour respectivement

138 millions d'euros et 174 millions d'euros (contre respectivement 190 et 279 millions d'euros au 31 décembre 2005). La variation de la part courante des autres valeurs mobilières disponibles à la vente est principalement liée à la cession des titres Scania sur l'exercice 2006.

Les prêts sont essentiellement constitués de placements des excédents de trésorerie de l'Automobile auprès d'établissements financiers.

23 – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Équivalents de trésorerie	1 694	2 550	127
Comptes courants bancaires et disponibilités	4 316	3 601	5 394
TOTAL	6 010	6 151	5 521

24 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation par nature

(En millions d'euros)	31 décembre 2006			31 décembre 2005			31 décembre 2004		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	749	-	749	718	-	718	447	-	447
Emprunts obligataires	3 575	618	4 193	3 415	1 084	4 499	4 140	493	4 633
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	46	46	-	48	48
Emprunts auprès des établissements de crédit	346	1 508	1 854	1 063	584	1 647	524	858	1 382
Autres dettes porteuses d'intérêts	310	1 397	1 707	267	626	893	205	1 008	1 213
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	4 980	3 523	8 503	5 463	2 340	7 803	5 316	2 407	7 723
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	179	192	371	171	207	378	73	40	113
Passifs financiers de l'Automobile (note 24-B1)	5 159	3 715	8 874	5 634	2 547	8 181	5 389	2 447	7 836
Titres participatifs Diac	19	-	19	15	-	15	15	-	15
Emprunts obligataires	-	2 989	2 989	-	3 866	3 866	-	4 938	4 938
Autres dettes représentées par un titre	252	13 581	13 833	252	13 655	13 907	-	11 433	11 433
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 401	4 401	-	4 652	4 652	-	3 952	3 952
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	124	124	-	75	75	-	47	47
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	271	21 095	21 366	267	22 248	22 515	15	20 370	20 385
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	117	117	-	179	179	-	259	259
Dettes et passifs financiers du Financement des ventes (note 24-B2)	271	21 212	21 483	267	22 427	22 694	15	20 629	20 644
TOTAL DES DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES ET DES PASSIFS FINANCIERS	5 430	24 927	30 357	5 901	24 974	30 875	5 404	23 076	28 480

Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 17 millions d'euros au titre de 2006 (17 millions d'euros en 2005 et 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 2005 au 31 décembre 2006 de 900,50 euros à 940 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 31 millions d'euros constaté en autres charges financières (note 8-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 2006, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis en 1999, 2001 et 2003 pour un montant total de 928 millions d'euros et a émis trois nouveaux emprunts obligataires d'échéance 2011, 2013 et 2014 pour un montant total de 851 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2006 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 874 millions d'euros et a émis deux nouveaux emprunts obligataires d'échéance 2007 et 2008 pour un montant de 18 millions d'euros.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2006, le groupe Renault dispose de lignes de crédit ouvertes pour une contre-valeur de 10 442 millions d'euros (10 895 millions



7

Les comptes consolidés

Comptes consolidés

d'euros au 31 décembre 2005) en diverses monnaies auprès des banques, à des échéances s'échelonnant jusqu'en 2011. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 3 442 millions d'euros

au 31 décembre 2006 (2 848 millions d'euros au 31 décembre 2005). Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 48 millions d'euros au 31 décembre 2006 (262 millions d'euros au 31 décembre 2005).

B – Ventilation par échéance

B1 – Passifs financiers de l'Automobile

(En millions d'euros)	au 31 décembre 2006						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)							
2000	500	500	-	-	-	-	-
2002	1 014	-	-	1 014	-	-	-
2003	1 228	-	388	-	771	-	69
2004	365	80	-	235	-	50	-
2005	224	-	-	-	160	-	64
2006	831	-	-	-	-	318	513
Intérêts courus, frais et primes	31	38	-	(2)	(2)	-	(3)
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	4 193	618	388	1 247	929	368	643
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 854	1 508	171	105	6	8	56
Autres dettes porteuses d'intérêts	1 707	1 397	85	13	19	25	168
TOTAL	7 754	3 523	644	1 365	954	401	867
Titres participatifs	749	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	371	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	8 874						

B2 – Passifs financiers du Financement des ventes et dettes de Financement des ventes

(En millions d'euros)	au 31 décembre 2006						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)							
1997	237	-	-	237	-	-	-
2002	675	-	675	-	-	-	-
2003	962	-	962	-	-	-	-
2004	1 057	-	-	1 057	-	-	-
2006	18	10	8	-	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	40	49	(7)	(2)	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	2 989	59	1 638	1 292	-	-	-
Autres dettes représentées par un titre	13 833	7 814	1 496	447	1 312	2 468	296
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 401	2 543	638	448	298	464	10
Autres dettes porteuses d'intérêts	124	124	-	-	-	-	-
TOTAL	21 347	10 540	3 772	2 187	1 610	2 932	306
Titres participatifs	19	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	117	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES	21 483						

C – Ventilation par devise

(En millions d'euros)	31 décembre 2006		31 décembre 2005		31 décembre 2004	
	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés	Avant dérivés	Après dérivés
Euro	25 733	24 258	26 559	24 565	25 269	22 999
Yen	1 078	2 507	1 527	3 321	1 318	3 369
Autres devises	3 058	3 104	2 232	2 432	1 521	1 740
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	29 869	29 869	30 318	30 318	28 108	28 108

D – Ventilation par taux

Taux d'intérêts effectifs du Groupe

(En millions d'euros)	31 décembre 2006			31 décembre 2005		
	Solde ⁽¹⁾	Taux d'intérêts effectifs		Solde ⁽¹⁾	Taux d'intérêts effectifs	
Avant dérivés		Après dérivés	Avant dérivés		Après dérivés	
1996	-	-	-	307	6,61	2,55
1997	237	6,48	3,84	234	6,55	2,60
1998	-	-	-	-	-	-
1999	-	-	-	500	5,29	1,96
2000	500	6,53	2,88	500	6,53	2,88
2001	-	-	-	601	1,96	1,96
2002	1 689	5,48	5,61	1 717	5,16	4,58
2003	2 190	3,92	3,09	2 665	3,56	2,79
2004	1 422	3,79	3,72	1 497	2,68	2,42
2005	224	1,29	1,29	252	1,29	1,29
2006	849	3,70	3,46	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	71	-	-	92	-	-
Total emprunts obligataires émis par Renault SA et RCI Banque (par date d'émission)	7 182	4,42	3,81	8 365	4,03	2,93
Autres dettes représentées par un titre	13 833	3,88	3,89	13 953	2,63	2,70
Emprunts auprès des établissements de crédit	6 255	3,99	4,03	6 299	3,04	3,25
Autres dettes porteuses d'intérêts	1 831	4,56	4,56	968	5,22	5,22
Titres participatifs	768	13,51	13,51	733	13,27	13,27
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	29 869	4,32	4,19	30 318	3,22	3,32

(1) Hors dérivés passifs sur opérations de financement.

Ventilation taux fixe/taux variable

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
	Après dérivés	Après dérivés	Après dérivés
Taux fixe	13 322	10 656	10 757
Taux variable	16 547	19 662	17 351
TOTAL PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	29 869	30 318	28 108



7

25 – GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A – Risque de change

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis et centralisés 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 SA, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change à l'exception de la part en yens des capitaux propres de Nissan, pour un montant de 780 milliards de yens au 31 décembre 2006 (note 13-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.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change, du fait d'une politique de refinancement de ses filiales dans leur propre devise.

B – Risque de taux

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Les crédits à la clientèle sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 mois.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet d'une couverture systématique. L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale.

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

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

C – 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.

D – 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 l'Automobile dans le cadre de normes internes strictes.

E – 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 2006, les opérations de couvertures de matières premières en cours concernent certains achats d'aluminium, de cuivre et de platine. À ce jour, ces transactions ne sont pas qualifiées comptablement de couvertures et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en compte de résultat dans la marge opérationnelle.

26 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les montants inscrits au bilan et les justes valeurs estimées des instruments financiers du Groupe sont les suivants :

(En millions d'euros)	31 décembre 2006		31 décembre 2005		31 décembre 2004	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIFS						
Actifs financiers non courants	563	559	577	573	696	687
Créances de financement des ventes	20 360	20 329	20 700	20 820	19 807	19 898
Créances clients de l'Automobile	2 102	2 102	2 055	2 055	1 878	1 878
Actifs financiers courants	2 229	2 229	1 871	1 871	1 398	1 398
PASSIFS						
Passifs financiers non courants	5 430	5 525	5 901	6 098	5 404	5 737
Passifs financiers courants	3 715	3 692	2 547	2 518	2 447	2 372
Dettes de financement des ventes	21 212	21 296	22 427	22 504	20 629	20 740
Fournisseurs	7 384	7 384	7 788	7 788	7 234	7 234

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 :

- **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 2006 et au 31 décembre 2005 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 2006 et au 31 décembre 2005 ;
- **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 2006 et au 31 décembre 2005 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.



7

27 – JUSTE VALEUR DES DÉRIVÉS

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

(En millions d'euros)	31 décembre 2006				31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
Couverture de l'investissement net dans Nissan	193	139	-	-	103	53	-	-	165	22	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	104	-	90	-	85	-	87	-	51	2	36
Total risque de change sur opérations de financement	193	243	-	90	103	138	-	87	165	74	2	37
Couverture de flux de trésorerie	25	123	5	57	25	23	12	109	3	28	19	178
Couverture de juste valeur	29	8	7	12	53	61	13	16	31	242	19	6
Dérivés non qualifiés de couverture	201	154	167	150	208	216	146	174	120	108	33	78
Total risque de taux	255	285	179	219	286	300	171	299	154	378	71	262
Total dérivés sur opérations de financement ⁽¹⁾	448	528	179	309	389	438	171	386	319	452	73	299

(1) Les dérivés actifs courants sur opérations de financement sont classés en actifs financiers courants pour 342 millions d'euros en 2006 (261 millions d'euros en 2005 et 106 millions d'euros en 2004) et en autres actifs courants pour 186 millions d'euros (177 millions d'euros en 2005 et 346 millions d'euros en 2004).

(En millions d'euros)	31 décembre 2006				31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF		ACTIF		PASSIF	
	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant	Non courant	Courant
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-
Total risque de change sur opérations initiées à des fins d'exploitation	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture	-	82	-	30	-	82	-	7	-	-	-	-
Total risque matières premières	-	82	-	30	-	82	-	7	-	-	-	-
Total dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation	-	82	-	30	-	82	-	13	-	-	-	-

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est, par ailleurs, la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent à l'actif et au passif du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec Nissan.

28 – ÉCHÉANCIER DES DÉRIVÉS

(En millions d'euros)	31 décembre 2006				31 décembre 2005				31 décembre 2004			
	Nominal	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Nominal	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans	Nominal	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
DÉRIVÉS SUR OPÉRATIONS DE FINANCEMENT												
Risque de change												
Swap devises – achats	2 438	669	1 715	54	2 488	840	1 597	51	3 022	534	1 712	776
Swap devises – ventes	2 357	555	1 748	54	2 640	893	1 696	51	2 842	519	1 580	743
Achats à terme	11 508	11 508			12 991	12 991	-	-	14 456	14 456		
Ventes à terme	11 461	11 461			12 983	12 983	-	-	14 428	14 428		
Risque de taux												
Swap de taux	67 947	25 264	41 780	903	69 558	21 260	47 723	575	63 564	22 913	37 343	3 308
FRA	3 914	3 698	216		-	-	-	-				
Autres instruments de gestion du risque de taux					517	292	225	-				
DÉRIVÉS SUR OPÉRATIONS INITIÉES À DES FINS D'EXPLOITATION												
Risque de change												
Achats à terme					106	104	2	-				
Risque matières premières												
Achats à terme	177	177			222	111	111	-				
Ventes à terme	229	229			118	59	59	-				

7.2.6.5 Flux de trésorerie et autres informations

29 – FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges non réalisés

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an	367	210	220
Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes	14	167	155
Profits nets sur cessions d'éléments d'actifs	(188)	(194)	(104)
Résultat du rachat des titres participatifs	-	-	121
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	34	271	170
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	40	(93)	30
Impôts différés	(86)	26	95
Autres	12	6	61
Autres produits et charges non réalisés	193	393	748

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Diminution / (augmentation) des stocks nets	656	(496)	(116)
Diminution / (augmentation) des clients de l'Automobile	51	(88)	161
Diminution / (augmentation) des autres actifs	190	(256)	59
Augmentation / (diminution) des fournisseurs	(522)	364	53
Augmentation / (diminution) des autres passifs	(684)	(127)	270
Variation du besoin en fonds de roulement	(309)	(603)	427



C – Flux de trésorerie liés aux investissements

(En millions d'euros)	2006	2005	2004
Acquisitions d'immobilisations incorporelles (note 11-B)	(1 132)	(880)	(791)
Acquisitions d'immobilisations corporelles (note 12-B)	(3 577)	(3 223)	(3 171)
Total acquisitions de la période	(4 709)	(4 103)	(3 962)
Décalage de décaissement	65	85	39
Investissements incorporels et corporels décaissés	(4 644)	(4 018)	(3 923)

30 – 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 2006 se sont élevés à 13,0 millions d'euros (12,7 millions d'euros en 2005). 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 542 752 euros en 2006 (552 332 euros en 2005), dont 56 000 euros pour les Présidents (52 500 euros en 2005).

B – Participation de Renault dans Nissan

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan sont explicités en note 13.

C – Participation de Renault dans AB Volvo

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans AB Volvo sont explicités en note 14.

31 – ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.).

Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après.

A – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Avals et cautions donnés pour le compte de la clientèle (Financement des ventes)	-	-	81
Autres avals, cautions et garanties donnés	540	518	524
Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle	2 541	2 091	2 221
Commandes fermes d'investissements	656	826	695
Engagements de location donnés	404	317	1 114
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués	199	216	186

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(En millions d'euros)	31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Moins de 1 an	56	55	132
Entre 1 et 5 ans	239	207	503
Plus de 5 ans	109	55	479
TOTAL	404	317	1 114

La réduction des engagements de location donnés en 2005 par rapport à 2004 est due essentiellement à la consolidation de la SCI du Plateau de Guyancourt, propriétaire des actifs immobiliers du Technocentre (note 3).

B – Opérations spécifiques

B1 – Véhicules Hors d'Usage

La directive européenne 2000/53/EC sur les Véhicules Hors d'Usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux États membres de prendre les mesures nécessaires pour :

- permettre la remise des Véhicules Hors d'Usage à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur ;
- atteindre des objectifs spécifiques et progressifs tant en terme de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en terme de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Cette directive concerne les véhicules mis sur le marché depuis le 1^{er} juillet 2002 et, à compter du 1^{er} 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.

B2 – Renault Argentina

Renault Argentina SA gère un plan d'épargne dénommé Plan Rombo SA 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 2006, Plan Rombo SA gère environ 500 groupes d'épargnants. Renault Argentina SA et Plan Rombo SA 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 90 millions de pesos argentins au 31 décembre 2006 (soit 22 millions d'euros).

B3 – 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 2006, 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 et suite à l'exercice de son option d'achat par Claas pour 29 % complémentaires en février 2006, Renault et Claas disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour les 20 % restant, exerçables à compter du 1^{er} janvier 2010.

L'accord signé en juillet 2006 entre Renault et le groupe japonais NTN relatif à la cession de 35 % du capital de SNR Roulements prévoit également un achat à terme ferme de 16 % complémentaires de SNR par NTN à la date du 1^{er} anniversaire de l'opération. En complément, Renault et NTN disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % de SNR exerçable au terme de la troisième et de la quatrième date anniversaire de la première cession de titres et pour une durée de 60 jours. À compter de la cinquième date anniversaire, et pour une durée de 5 ans, Renault dispose unilatéralement d'une option de vente de sa participation résiduelle de 20 % de SNR. En l'absence d'exercice de cette option de vente au terme de ce délai, NTN disposera alors seulement d'une option d'achat de cette participation résiduelle. La mise en application de cet accord est soumise à des autorisations administratives qui n'ont pas encore été obtenues au 31 décembre 2006.

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.



32 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
AUTOMOBILE				
FRANCE				
Renault s.a.s	France	100	100	100
Arkanéo	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100	100
Car life Siège et ses filiales	France	100	100	100
Emboutissage Tôlerie Gennevilliers (ETG)	France	100	100	100
France Services rapides et filiale	France	-	100	100
Fonderie Le Mans	France	-	100	100
Groupe SNR (Société Nouvelle de Roulements)	France	100	100	100
IDVU	France	100	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100	100
REAGROUP SA et ses filiales	France	100	100	100
SCI parc industriel du Mans	France	100	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100	-
SNC Renault Cléon	France	100	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100	100
SNC Renault Le Mans	France	100	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100	100
Sofrastock International	France	100	100	100
Société de transmissions automatiques	France	80	80	80
Société de véhicules automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et filiale	France	100	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)	France	100	100	100
SODICAM 2	France	100	100	100
Société Financière et Foncière (SFF)	France	100	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100	100
EUROPE				
Auto Châssis International (ACI) Valladolid	Espagne	100	100	-
CACIA	Portugal	100	100	100
Cofal	Luxembourg	100	77	77
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Mecanizacion Contable SA (Meconsa)	Espagne	100	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100	100



7

Pourcentage d'intérêt du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100	100
Renault F1 Team Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100	100
Renault Nissan Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100	100
Renault Nissan Nederland et ses filiales	Pays-Bas	100	100	100
Renault Nissan Österreich et ses filiales	Autriche	100	100	100
Renault Nissan Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100	100
Renault Nissan Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100	100
REAGROUP U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100	100
Revoz	Slovénie	100	100	100
EUROMED				
AFM Industrie	Russie	100	100	100
Auto Châssis International (ACI) Romania	Roumanie	100	100	100
Avtoframos	Russie	94	93	76
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99	99
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52	52
Renault Algérie	Algérie	100	100	100
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	100	100	-
Renault Maroc	Maroc	80	80	80
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	-	-
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100	100
Renault Ukraine	Ukraine	100	-	-
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	-	-
AMÉRIQUES				
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	88	67
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	78	78
Renault do Brasil SA	Brésil	100	77	77
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (SOFASA)	Colombie	60	60	60
Renault Venezuela	Vénézuela	100	100	100
ASIE- AFRIQUE				
Renault Pars	Iran	51	-	-
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	70	70
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51	-



Les comptes consolidés

Comptes consolidés

Pourcentage d'intérêt du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
FINANCEMENT DES VENTES				
FRANCE				
Diac	France	100	100	100
Diac Location	France	100	100	100
Compagnie de Gestion Rationnelle (COGERA)	France	100	100	100
RCI Banque	France	100	100	100
Réalisation, Études, Courtage et Assurances (RECA)	France	100	100	100
Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (SIGMA)	France	100	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA)	France	100	100	100
EUROPE				
Accordia Espana SA	Espagne	100	100	100
ARTIDA	Espagne	100	100	100
Nissan Finance Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100	100
RCI Banque Autriche	Autriche	100	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100	-
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	100	-
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100	100
RCI Finanzholding GmbH	Allemagne	100	100	100
RCI Gest SCA et ses filiales	Portugal	100	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100	100
RCI Leasing GmbH	Allemagne	100	100	100
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100	100
Renault Acceptance GmbH	Allemagne	-	100	100
Renault Acceptance Ltd	Royaume-Uni	100	100	100
Refactor	Italie	100	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100	100
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100	-
RCI Finance SA	Suisse	100	100	100
Renault Financiaciones	Espagne	100	100	100
Renault Services SA Belgique	Belgique	100	100	100
RNC (ex Accordia)	Italie	100	100	100
EUROMED				
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	-	-
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	50	50
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100	100
AMÉRIQUES				
Consortio Renault do Brasil	Brésil	100	100	100
Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60	60
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60	60
ASIE - AFRIQUE				
RCI Korea	Corée	100	-	-

7

B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
AUTOMOBILE				
Française de Mécanique	France	50	50	50
GIE TA 96	France	50	50	50
Ciudad Comunicacion Valladolid	Espagne	50	-	-
FINANCEMENT DES VENTES				
Syigma Finance	France	50	50	50
Renault Leasing CZ sro	République tchèque	50	50	-
Renault Credit Car	Belgique	50	50	50
Renault Financial Services Ltd. (RFS)	Royaume-Uni	50	50	50
Overlease Italia	Italie	49	49	49

C - Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)

Pourcentage d'intérêt du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
AUTOMOBILE				
Groupe AB Volvo	Suède	21,8	21,8	21,5
MAIS	Turquie	49	49	49
Groupe Nissan	Japon	45,3	45,7	45,8
FINANCEMENT DES VENTES				
Nissan Renault Wholesale Mexico	Mexique	15	15	15
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15	-

Le taux de contrôle diffère du pourcentage d'intérêts du Groupe pour l'entité suivante :

Taux de contrôle du Groupe		31 décembre 2006	31 décembre 2005	31 décembre 2004
Groupe AB Volvo	Suède	21,3	21,3	21,2



7



8

Informations complémentaires

8.1 Informations historiques sur les exercices 2004 et 2005 **216**

- 8.1.1 Pour l'exercice 2004 216
- 8.1.2 Pour l'exercice 2005 216

8.2 Règles internes de gouvernance **217**

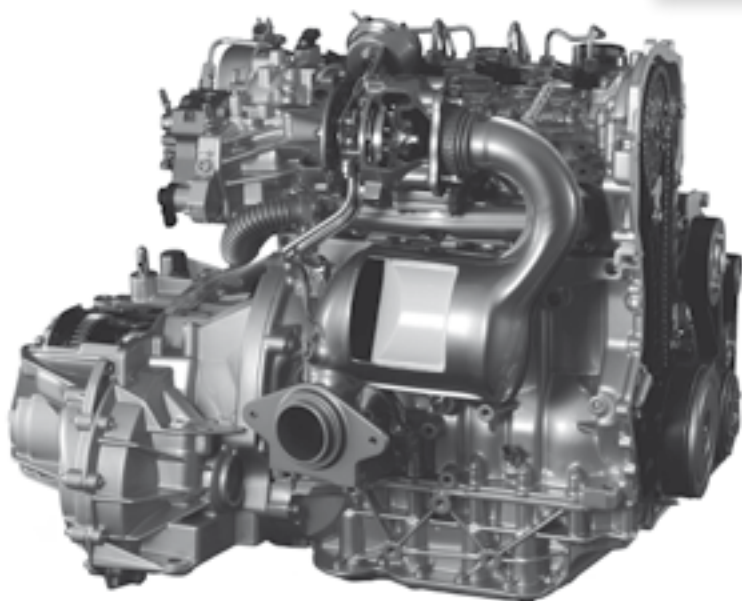
- 8.2.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration 217
- 8.2.2 Charte de l'administrateur 220
- 8.2.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées 221

8.3 Annexes sur l'environnement **223**

- 8.3.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2006 » 223
- 8.3.2 Indicateurs environnementaux des sites 2006 225
- 8.3.3 Indicateurs environnementaux des produits 227
- 8.3.4 Attestation des Commissaires aux comptes 227

8.4 Tables de concordance **229**

- 8.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004 229
- 8.4.2 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial 231



8.1 Informations historiques sur les exercices 2004 et 2005

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence :

8.1.1 Pour l'exercice 2004

Le Document de référence de l'exercice 2004 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) 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.

8.1.2 Pour l'exercice 2005

Le Document de référence de l'exercice 2005 a été enregistré auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2006, sous le numéro de dépôt 06-0124.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 8, pages 167 à 231, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 8, page 166 du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 2.1.2, pages 50 à 54.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

8.2 Règles internes de gouvernance

Adoptées par le Conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996 et amendées lors de ses séances des 8 juin 2000, 23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002 et du 22 février 2005.

8.2.1 Règlement intérieur du Conseil d'administration

8.2.1.1 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, à la nomination et la révocation du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale et des Directeurs Généraux Délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

8.2.1.2 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.



8.2.1.3 Le Président de la Direction Générale

Le Président de la Direction Générale est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Le Président de la Direction Générale et les personnes qu'il désigne à cet effet sont les seuls à pouvoir s'exprimer au nom de la Société.

Il a autorité sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Il propose au Conseil d'administration les orientations stratégiques de l'entreprise y compris celles relatives à l'Alliance et les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s. Il informe le Conseil des mesures prises dans le cadre de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*, et lui fait rapport sur les décisions que peut être conduit à prendre le Conseil à l'occasion de l'application du *Restated Master Alliance Agreement*.

Le Président de la Direction Générale peut consulter les Comités du Conseil sur toute question relevant de leur compétence ; il est entendu par chaque Comité chaque fois qu'il le demande.

8.2.1.4 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 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'actionariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents Comités du Conseil ;
- de suivre les questions de Gouvernement d'entreprise ;
- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications.

Il peut être consulté par le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

Modalités de fonctionnement

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composition

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration.



Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'administration.

Attributions

Son action porte sur l'activité de la Société hors Europe élargie.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président de la Direction Générale relatives au développement international de la Société et de l'Alliance ;
- d'analyser et d'examiner pour le Conseil les projets internationaux de la Société, ainsi que d'émettre des avis sur ces projets ;
- de procéder au suivi des projets internationaux de la Société et d'élaborer des rapports sur la demande du Conseil.

Il peut être consulté par le Président du Conseil d'administration ou le Président de la Direction Générale sur toute question relevant de sa mission.

Modalités de fonctionnement

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Directions concernées de la Société ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et de solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'administration.

8.2.2 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.

8.2.2.1 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.

8.2.2.2 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.

8.2.2.3 Représentation des actionnaires

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

8.2.2.4 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 délibération(s) correspondante(s).

8.2.2.5 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.

8.2.2.6 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.

8.2.2.7 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.

8.2.2.8 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.

8.2.2.9 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.

8.2.3 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*.

8.2.3.1 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.

8.2.3.2 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 expose à la détention de manière permanente d'informations privilégiées, ne doivent, en règle générale, réaliser aucune opération sur les titres Renault (inclus les parts des FCPE Actions Renault) et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1^{er} janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1^{er} avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1^{er} juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1^{er} octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).



Tout initié doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une information privilégiée que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux initiés, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

8.2.3.3 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 Monsieur Christian Dor, qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

8.3 Annexes sur l'environnement

8.3.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2006 »

8.3.1.1 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 17,39 % en 2006 (contre 19 % en 2005), 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.

Comme en 2005, les activités de production d'eau potable du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de reporting en 2006. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

8.3.1.2 Procédures de contrôle et de consolidations 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 Document de référence font également l'objet d'une vérification externe par Ernst & Young et Deloitte. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

8.3.1.3 Consommation d'eau ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de mètres cubes.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) du réseau urbain.

8.3.1.4 Rejets liquides

La quantité MES représente le flux journalier moyen de matières en suspension rejetées, exprimé 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_5 dont la mesure est exigée par la réglementation. Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Busan, Santa Isabel et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) ne sont pas soumis à une exigence réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de l'impact de leurs rejets, les flux correspondants ont été inclus dans le périmètre.

Les sites de Flins, Cléon et Novo Mesto font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

Les données de rejets dans l'eau sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans les 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 codes station Chapitre 8.3.2).

8.3.1.5 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 ; les émissions correspondantes de COV n'ont pas été estimées à ce jour.

Les rejets atmosphériques de SO_2 et NO_x 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 depuis 2004. Suite à cet inventaire, le protocole de reporting de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du *GhG Protocol* et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.



Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site ;
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine ;
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses 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 teqCO₂/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).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de reporting :

- émissions liées au transport sur site, notamment les chariots élévateurs fonctionnant au gaz ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

Les émissions indirectes de GES ne sont pas incluses.

Les émissions liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO₂, NOx 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 du 25 février 2006. 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).

8.3.1.6 Déchets

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site.

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de reporting (catégorie Déchets Inertes) que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise réalisant les travaux.

8.3.1.7 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 prises 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.

8.3.2 Indicateurs environnementaux des sites 2006 ♦

Sites	Consommation d'eau (En milliers de m ³)	Station	Rejets liquides			Rejets atmosphériques				Déchets			Consommation d'énergie (En MWh PCI)
			MES (En kg/jour)	MO (En kg/jour)	Métox (En kg/jour)	COV (En tonnes)	GES (En teqCO ₂)	SO ₂ (En tonnes)	NOx (En tonnes)	DIB (En tonnes)	DID (En tonnes)	Inerte (En tonnes)	
SITES DE FABRICATION													
ACI Curitiba	4,4	U	nc	nc	nc	nc	0,0	0,0	0,0	316,9	7,9	0,0	1 316,6
ACI Le Mans	1 672,4	P	124,20	92,54	2,43	nc	38 154,9	138,2	66,7	42 531,0	2 401,0	10 853,0	323 617,6
ACI Pitesti ⁽¹⁾	55,4	PB	nc	nc	nc	nc	1 311,1	0,0	1,5	9 934,9	178,1	0,0	19 722,3
ACI Villeurbanne	86,2	U	nc	nc	nc	nc	1 915,9	0,0	2,2	4 216,5	264,5	5,9	31 085,0
Batilly (SOVAB)	298,9	PB	4,94	20,95	1,42	795,4	34 098,1	0,3	34,8	2 459,9	2 707,2	0,0	230 050,5
Bursa ⁽²⁾	458,1	PBU	78,82	52,85	5,38	1 557,3	30 416,4	0,3	27,5	57 596,7	1 936,4	10,4	207 076,6
Busan (RSM)	771,5	PBU	5,03	17,23	0,47	986,0	35 260,2	0,3	30,9	25 129,9	2 073,9	820,2	247 996,7
Cacia	76,3	PB	3,57	4,58	0,00	nc	1 560,4	0,0	1,1	4 661,8	1 535,2	0,0	47 398,0
Casablanca ⁽¹¹⁾	322,5		nd	nd	nd	369,9	7 191,3	0,2	4,5	3 824,2	1 984,0	0,0	50 188,5
Choisy-le-Roi	30,4	PU	8,75	16,65	nc	nc	2 079,2	0,0	2,1	6 548,6	244,9	60,0	14 181,0
Cléon	1 757,2	PU	79,00	593,69	1,52	nc	27 932,7	0,2	28,0	32 599,6	7 378,5	357,1	404 539,0
Complexe Ayrton Senna	323,5	PU	53,25	398,70	3,11	386,7	15 928,4	0,1	15,7	14 248,9	1 876,9	0,0	155 662,4
Dieppe	10,7	U	nc	nc	nc	61,5	5 340,3	0,2	4,9	407,8	325,7	0,0	32 681,9
Douai ⁽³⁾	935,1	PB	45,40	70,76	5,52	964,6	66 046,1	0,5	63,8	98 918,5	3 922,3	815,0	430 963,4
Douvrin (FM) ⁽⁴⁾	198,2	PU	19,26	82,96	0,02	nc	2 900,9	0,0	2,6	3 743,1	4 509,4	0,0	55 680,5
Flins ⁽⁵⁾	2 056,2	PB	75,76	93,95	8,94	1 050,1	47 466,4	28,0	44,2	100 660,7	3 194,1	32,3	547 774,2
Fonderie Aluminium - Cordoba	18,1	U	nc	nc	nc	nc	3 358,8	0,0	3,9	50,6	6 427,6	214,5	21 491,3
Gennevilliers (ETG)	10,2	U	nc	nc	nc	nc	1 699,5	0,0	2,0	1 516,0	9,0	0,0	10 299,4
Los Andes	20,2	U	nc	nc	nc	nc	1 212,1	0,0	0,8	1 671,1	457,9	0,0	9 840,6
Maubeuge (MCA)	382,7	PB	8,05	9,67	1,96	842,4	40 077,1	0,3	42,1	47 558,8	2 289,0	25 039,4	285 561,7
Medellin (Sofasa)	179,2	PU	24,81	87,58	0,57	467,8	5 082,4	0,0	3,9	11 863,7	253,1	725,0	34 954,8
Moscou (AVTOFRAMOS)	191,9	PU	19,44	72,91	2,17	356,8	8 442,0	0,1	9,1	7 395,8	533,3	0,0	97 575,8
Novo Mesto ⁽⁶⁾	239,5	PU	100,25	280,47	0,66	611,8	21 349,2	0,5	21,1	25 867,8	687,8	0,0	152 890,2
Palencia ⁽⁷⁾	626,6	PB	14,27	50,56	2,66	636,6	40 425,3	0,5	39,9	32 306,5	2 008,0	0,0	241 579,9
Pitesti (Dacia) ⁽⁸⁾	1 740,7	PU	344,48	614,13	7,76	1 554,0	75 437,7	39,9	88,3	114 370,6	3 388,8	228 592,8	470 626,4
Ruitz (STA)	34,6	U	3,07	11,03	0,18	nc	4 688,8	0,0	5,3	4 898,3	857,9	9,3	62 416,3
Sandouville ⁽⁹⁾	390,5	PB	11,61	24,18	2,36	542,2	36 686,6	0,3	36,5	14 814,4	2 477,1	2 896,7	265 347,5
Santa Isabel Cordoba	332,3	PB	nc	12,27	0,03	460,9	11 081,4	0,1	11,2	6 569,3	602,3	0,0	89 527,7
Séville	106,6	PU	9,75	77,41	0,25	nc	5 316,9	0,0	6,2	6 942,7	3 144,0	0,0	95 303,2
SNR Curitiba	7,6	U	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	1 683,1	221,1	0,0	4 062,0
SNR France	146,8	PU	10,34	73,13	0,03	nc	6 221,6	1,3	6,5	19 183,8	7 971,2	92,8	158 232,5
SNR Sibiu	25,4		nc	nc	nc	nc	5 030,4	0,0	4,3	269,7	275,5	0,0	29 593,6
Tandil	98,3	U	nc	nc	nc	nc	4 384,2	0,0	5,1	11 215,0	77,8	2 297,0	59 438,3
Valladolid-Carosserie	146,7	PU	5,45	25,68	0,97	nc	13 228,8	0,1	15,4	60 760,9	716,9	0,0	107 894,2
Valladolid-Montage	406,2	PU	17,43	80,42	2,08	449,3	24 299,8	0,2	28,2	3 546,1	1 505,7	0,0	174 068,6
Valladolid-Moteur ⁽¹⁰⁾	228,0	PU	nc	nc	nc	nc	6 701,3	0,1	7,4	22 767,8	5 108,6	0,0	145 477,3
Vilvoorde (RIB)	14,0	U	0,03	0,07	0,01	nc	1 176,3	1,0	1,5	622,7	34,6	0,0	6 322,2
TOTAL SITES FABRICATION	14 402,9		1 067,0	2 864,4	50,5	12 093,1	633 502,4	213,0	669,4	803 673,8	73 586,8	272 821,2	5 322 437,8



Informations complémentaires

Annexes sur l'environnement

Sites	Consommation d'eau (En milliers de m ³)	Station	Rejets liquides			Rejets atmosphériques			Déchets			Consommation d'énergie (En MWh PC)	
			MES (En kg/jour)	MO (En kg/jour)	Métox (En kg/jour)	COV (En tonnes)	GES (En t _{eq} CO ₂)	SO ₂ (En tonnes)	NOx (En tonnes)	DIB (En tonnes)	DID (En tonnes)		Inerte (En tonnes)
SITES D'INGÉNIERIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE													
Aubevoye	32,1	U	nc	nc	nc	nc	7 005,0	0,0	2,0	2 467,3	183,6	36,1	21 973,2
Boulogne-Billancourt													
Siège Renault	88,9	U	nc	nc	nc	nc	2 417,4	0,1	2,8	735,7	73,2	0,0	61 642,0
Cergy-Pontoise	7,9	U	nc	nc	nc	nc	427,0	0,0	0,5	3 814,3	25,3	0,0	22 951,6
Dacia Logistique	7,9	U	nc	nc	nc	nc	1 064,0	0,0	1,2	1 119,3	0,4	0,0	8 442,4
Giheung (RSM)	56,2	B	0,0	0,2	0,0	nc	3 992,3	0,0	3,2	772,7	406,3	714,0	36 509,7
Grand-Couronne	4,9	U	nc	nc	nc	nc	3 191,4	19,4	7,3	2 526,5	40,3	0,0	15 909,5
Heudebouville (Somac)	2,2	U	nc	nc	nc	nc	145,4	0,0	0,2	21,3	1,4	0,0	1 223,7
Lardy	293,7	U	181,8	140,5	0,6	nc	17 472,9	0,2	7,6	1 003,2	542,3	75,9	103 485,8
Rueil	25,8	U	nc	nc	nc	nc	2 879,8	0,0	3,4	859,0	63,5	0,0	30 582,8
Saint-André-de-l'Eure	11,9	B	nc	nc	nc	nc	1 407,4	1,4	1,7	889,0	21,2	0,0	7 740,2
Technocentre ⁽¹²⁾	184,8	U	26,4	10,9	nc	nc	13 305,4	0,1	10,5	2 760,6	272,9	188,4	148 382,0
Villiers-Saint-Frédéric	11,5	U	nc	nc	nc	nc	1 366,3	0,0	1,5	409,5	82,3	1 965,6	17 777,6
TOTAL SITES													
INGÉNIERIES,													
LOGISTIQUES													
ET TERTIAIRES													
	727,8		208,2	151,6	0,6	0,0	54 674,3	21,4	41,8	17 378,3	1 712,9	2 980,0	476 620,5
TOTAL GROUPE	15 130,8		1 275,1	3 016,0	51,2	12 093,1	688 176,7	234,4	711,2	821 052,1	75 299,7	275 801,2	5 799 058,3
SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION, À TITRE INDICATIF													
Dacia Eau potable	603,9		815,0	3,0	0,2	nc	nc	nc	nc	nc	nc	nc	2 035,3

nc : non concerné (cf. commentaires méthodologiques).

nd : non disponible.

Codes station (moyens de traitement) :

P : physico-chimique ;

B : biologique ;

U : urbaine ;

MES : matière en suspension ;

MO : matière oxydable ;

DCO : demande chimique en oxygène ;

DBO₅ : demande biologique en oxygène à 5 jours ;

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.

(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 2006, elle est de 17,39 %.

(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 (ordures ménagères).

(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.

(11) Les rejets dans l'eau du site de Casablanca sont notés « non disponibles ». Une seule mesure a été effectuée en 2006 et ne permet pas une extrapolation fiable à l'année entière.

(12) En accord avec le protocole de reporting Renault, ces données de rejets aqueux ne concernent que les eaux pluviales du Technocentre, qui sont actuellement les seules soumises à des contraintes réglementaires. Une convention de rejets est en discussion, qui porterait également sur les eaux-vannes (qui induisent le plus fort impact environnemental sur ce site) et les eaux industrielles.

8.3.3 Indicateurs environnementaux des produits

RÉSULTATS DES VERSIONS LES PLUS REPRÉSENTATIVES, ESSENCE ET DIESEL, DES VENTES 2006 DE LA GAMME DES VOITURES PARTICULIÈRES

Modèle	E : Essence D : Diesel	Moteur	Cylindrée	Puissance en kW	Transmission	Norme de dépollution	Consommation en cycle NEDC *, l/100 km	Émissions CO ₂	Bruit extérieur dB (A)
Twingo	E	1.2 8v	1 149	43	BVM 5	Euro 4	5,8	138	72,3
Clio III	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	139	73,2
	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	4,4	117	71,6
Modus	E	1.2 16v	1 149	55	BVM 5	Euro 4	5,9	140	71,0
	D	1.5 dCi	1 461	63	BVM 5	Euro 4	4,5	119	72,0
Kangoo V.P.	E	1.6 16v	1 598	70	BVM 5	Euro 4	7,5	177	73,7
	D	1.5 dCi	1 461	50	BVM 5	Euro 4	5,5	147	70,0
Mégane II	E	1.6 16v	1 598	82	BVM 5	Euro 4	6,9	164	71,0
	D	1.5 dCi	1 461	78	BVM 6	Euro 4	4,5	120	71,8
Scénic II	E	1.6 16v	1 598	82	BVM 6	Euro 4	7,6	182	73,5
	D	1.5 dCi	1 461	78	BVM 6	Euro 4	5,2	138	70,7
Laguna II	E	2.0 16v	1 998	99	BVM 5	Euro 4	7,9	187	70,3
	D	1.9 dCi	1 870	96	BVM 6	Euro 4	5,9	154	70,4
Espace IV	E	2.0 T	1 998	125	BVM 6	Euro 4	9,6	227	70,7
	D	2.0 dCi	1 995	127	BVM 6	Euro 4	7,4	197	69,3
Vel Satis	E	3.5 V6	3 498	177	BVA 5	Euro 4	11,5	275	71,0
	D	2.2 dCi	2 188	102	BVA 5	Euro 4	8,6	226	70,7

* NEDC : cycle de conduite normalisé pour la mesure des émissions et de la consommation des véhicules commercialisés en Europe.

8.3.4 Attestation des Commissaires aux comptes ♦

Rapport des Commissaires aux comptes sur les données environnementales 2006 des sites du groupe Renault.

Renault

Exercice clos le 31 décembre 2006.

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 2006, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2006 » présenté au chapitre 8.3.2. (« les données »).

La conclusion 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 Protocole de reporting environnement 2006 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 2006 » au chapitre 8.3.1. 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 sondages, 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 2006 représente les pourcentages suivants par rapport aux chiffres publiés par Renault :

Consommation d'eau	57 %	Déchets inertes	93 %	Émissions COV	59 %
Rejets aqueux : MES	53 %	Déchets industriels banals	64 %	Émissions GES	55 %
Rejets aqueux : MO	53 %	Déchets industriels dangereux	43 %	Émissions SO ₂	30 %
Rejets aqueux : MÉTOX	71 %	Consommation d'énergie	53 %	Émissions NOx	54 %

- réalisation, sur le même échantillon, de tests 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 et Associés et Frédéric Moulin pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des travaux réalisés depuis huit 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^{er} mars 2007

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG AUDIT

P. CHASTAING-DOBLIN

A. RAIMI

J.F. BÉLORGEY

D. MARY-DAUPHIN

8.4 Tables de concordance

8.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004

1	Personnes responsables	3
2	Contrôleurs légaux des comptes	129
3	Informations financières sélectionnées	
	3.1 Informations historiques	216
	3.2 Informations intermédiaires	nc
4	Facteurs de risque	20
5	Informations concernant l'émetteur	
	5.1 Histoire et évolution de la Société	7
	5.2 Investissements	52
6	Aperçu des activités	
	6.1 Principales activités	8
	6.2 Principaux marchés	40
	6.3 Événements exceptionnels	nc
	6.4 Dépendance éventuelle	nc
	6.5 Éléments fondateurs de toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	40
7	Organigramme	
	7.1 Description sommaire	8
	7.2 Liste des filiales importantes	16
8	Propriétés immobilières, usines et équipements	
	8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	11
	8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	96
9	Examen de la situation financière et du résultat	
	9.1 Situation financière	50
	9.2 Résultat d'exploitation	52
10	Trésorerie et capitaux	
	10.1 Capitaux de l'émetteur	167
	10.2 Source et montant des flux de trésorerie	169, 201
	10.3 Conditions d'emprunt et structure financière	67, 202
	10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	nc
	10.5 Sources de financement attendues	67
11	Recherche et Développement, brevets et licences	56
12	Information sur les tendances	nc
13	Prévisions ou estimations du bénéfice	nc
14	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction Générale	
	14.1 Organes d'administration et de direction	118, 127
	14.2 Conflit d'intérêt au niveau des organes d'administration et de direction	122
15	Rémunérations et avantages	
	15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	130, 208
	15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	131, 183, 198



16	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
	16.1 Date d'expiration des mandats actuels	122
	16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration	122
	16.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations	125
	16.4 Gouvernement d'entreprise	118
17	Salariés	
	17.1 Nombre de salariés	6, 77
	17.2 Participations et <i>stock-options</i>	75, 131
	17.3 Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur	nc
18	Principaux actionnaires	
	18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote	150
	18.2 Existence de droits de vote différents	147
	18.3 Contrôle de l'émetteur	150
	18.4 Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle	nc
19	Opérations avec des apparentés	14, 191, 194
20	Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
	20.1 Informations financières historiques	6
	20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	165
	20.3 États financiers	165
	20.4 Vérification des informations historiques annuelles	165
	20.5 Date des dernières informations financières	165
	20.6 Informations financières intermédiaires et autres	nc
	20.7 Politique de distribution des dividendes	153, 195
	20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	69
	20.9 Changement significatif de la situation commerciale ou financière	nc
21	Informations complémentaires	
	21.1 Capital social	147
	21.2 Acte constitutif et statuts	146
22	Contrats importants	nc
23	Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	nc
24	Documents accessibles au public	146, 154
25	Informations sur les participations	8, 14-16

nc : non concerné.

8.4.2 Indicateurs de la GRI et principes du Pacte Mondial : table de correspondance

INDICATEURS DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) ⁽¹⁾		Principes du Pacte Mondial	Pages ⁽²⁾
STRATÉGIE ET ANALYSE			
1.1	Déclaration de la Direction de l'organisation sur l'importance du Développement durable pour l'organisation et sa stratégie		57
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités		20 ; 56 ; 59-70
PROFIL			
2.1	Nom de l'organisation		146
2.2	Principales marques, produits et services		8-11 ; 13-14
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation		8 ; 16-19 ; 23-26 ; 127-128 ; 137
2.4	Localisation du siège de l'organisation		146
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées		11 ; 37
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique		146 ; 150
2.7	Marchés desservis		46-50
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)		34-37 ; 51 ; 77 ; 165
2.9	Changements de taille, structure, détention de capital intervenus pendant la période de reporting		12 ; 77
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting		63 ; 76 ; 94 ; 100 ; 154 ; 155
PARAMÈTRES DU RAPPORT			
3.1	Période envisagée pour les informations fournies		164
3.4	Contact pour les questions relatives au Document de référence ou à son contenu		155
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport		143 ; 227-228
GOVERNANCE ET ENGAGEMENT			
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation		23-26 ; 117-143
4.2	Indiquer si le président du Conseil d'administration est aussi un cadre supérieur		118
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration		118-122 ; 124
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation		154-155
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation		130
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts		100 ; 124 ; 125
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne		83 ; 84-86 ; 100
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales		27 ; 76 ; 94-98 ; 97 ; 100-101 ; 101 ; 110-112
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social		123-124
4.11	Explication du mode de traitement du principe de précaution	7	69
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation		76 ; 100-101 ; 110-112
4.13	Appartenance à des associations		102
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation		101-102
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes		20 ; 101
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes		101
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation		101



INDICATEURS DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) ⁽¹⁾		Principes du Pacte Mondial	Pages ⁽²⁾
INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE			
EC1	Valeur économique générée et distribuée		6 ; 50 ; 75-76 ; 108 ; 126 ; 153-154 ; 165
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux		15-16
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté		107 ; 108-109
INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE			
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	92
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		88 ; 224 ; 225-226
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique		88
EN6	Initiatives destinées à fournir des produits et services efficaces sur le plan énergétique et les réductions ainsi obtenues	8 & 9	57 ; 89-91
EN7	Initiatives destinées à réduire la consommation indirecte d'énergie		88
EN8	Consommation d'eau totale, par source		93 ; 223 ; 225-226
EN14	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	87 ; 97
EN16	Émissions de gaz à effet de serre		89 ; 225-226
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	88-91
EN20	Poids des émissions de Nox, Sox et autres émissions significatives par type		91 ; 225-226
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	93-94
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées		92 ; 225-226
EN23	Nombre et volume totaux des rejets significatifs		92 ; 225-226
EN24	Poids des déchets transportés ou traités jugés dangereux en vertu de la Convention de Bâle		225-226
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	89-91 ; 91-92 ; 92
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie		93 ; 98
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		88
EN30	Dépenses totales consacrées à la protection de l'environnement, par type	8	57
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT			
LA1	Répartition de la main-d'œuvre par type, contrat et région d'emploi		77
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	77
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	83 ; 83-84
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail		84
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		86
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		84-85
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	79
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		78
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		75
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	83

INDICATEURS DE LA GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI) ⁽¹⁾		Principes du Pacte Mondial	Pages ⁽²⁾
INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME			
HR1	% et nombre total de contrats d'investissement importants incluant une clause relative aux droits de l'homme	1 & 2	102
HR2	% des fournisseurs et contractants qui ont fait l'objet d'un examen en matière des droits de l'homme et actions menées		83 ; 102
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	83-84
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	83
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	83
INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		102-107
INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AU PRODUIT ET À LA SATISFACTION DU CLIENT			
PR1	Procédures visant à améliorer la santé et la sécurité tout au long du cycle de vie des produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		105-107
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		101
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		101

(1) La structure et les indicateurs de la GRI ont évolué en 2006 : ce tableau prend en compte ces modifications.

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 sont identifiés dans le texte par le signe ♦.



 **Labrador** 01 53 06 30 80

Crédits photos :

A. Bernier : pp. 1, 39 / O. Banet : p. 144 / D. Dumas : pp. 5, 73, 116 / K. Louiba : p. 163 / D. Palombo : couverture, pp. 4, 38, 72, 117, 145, 156, 162, 214 / Renault Design : couverture / Studio Pons : p. 215 / Wake upp : p. 157.



Renault
13-15, quai Le Gallo
92513 Boulogne-Billancourt CEDEX
France
Tél. : 33(0)1 76 84 04 04
www.renault.com

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES

Photos : Dominique Palombo, ©Renault Design /
Couverture : Dream On /
Conception, réalisation, impression : Labrador.



RENAULT