



**société anonyme au capital de 1 085 610 419,58 euros**  
**siège social : 13-15 quai le Gallo**  
**92100 Boulogne Billancourt France**

## **DOCUMENT DE REFERENCE**

Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 10/03/2005 sous le n°05-0199, conformément aux articles 211-1 à 211-42 de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

## **SOMMAIRE**

**Rapport de gestion approuvé par le Conseil d'administration du 22 février 2005**

### **CHAPITRE I : LE GROUPE RENAULT ET SA STRATEGIE .....7**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 PRESENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE.....                                   | 7  |
| 1.1.1 Historique et faits marquants.....                                        | 7  |
| 1.1.2 Actionnariat de Renault au 31 décembre 2004 .....                         | 8  |
| 1.1.3 Principaux chiffres consolidés sur cinq ans .....                         | 9  |
| 1.1.4 Description des principales activités du Groupe .....                     | 10 |
| 1.1.4.1 La branche Automobile .....                                             | 10 |
| 1.1.4.2 La branche Financement des Ventes .....                                 | 18 |
| 1.1.4.3 Les Participations Stratégiques .....                                   | 20 |
| 1.2 L'ALLIANCE RENAULT NISSAN.....                                              | 22 |
| 1.2.1. Cinquième anniversaire de l'Alliance .....                               | 22 |
| 1.2.1.1 – Vision Stratégique .....                                              | 22 |
| 1.2.1.2 – Bilan des grands acquis pour Renault .....                            | 23 |
| 1.2.2. Mode de fonctionnement de l'Alliance Renault Nissan.....                 | 28 |
| 1.2.2. 1 – Principales étapes dans la construction de l'Alliance .....          | 28 |
| 1.2.2.2 – Mode de gouvernance et structure opérationnelle de l'Alliance .....   | 28 |
| 1.2.3 – Evolution des projets de l'Alliance .....                               | 33 |
| 1.2.3.1- Emergence de nouveaux CCT .....                                        | 33 |
| 1.2.3.2 Evolution des coopérations structurelles .....                          | 35 |
| 1.2.3.3 Evolution des coopérations régionales .....                             | 37 |
| 1.2.3.4 Point sur les Ressources Humaines au sein de l'Alliance .....           | 39 |
| 1.2.4. Stratégie et résultats de Nissan sur l'année 2004 .....                  | 40 |
| 1.2.4.1 – Résultats et stratégie de Nissan .....                                | 40 |
| 1.2.4.2 Contribution de Nissan aux résultats de Renault en 2004 .....           | 43 |
| 1.2.5 Performance commerciale globale et éléments financiers de l'Alliance..... | 43 |
| 1.2.5.1 Présence industrielle et commerciale .....                              | 43 |
| 1.2.5.2 Valeur des opérations communes .....                                    | 48 |
| 1.2.5.3 Éléments financiers de l'Alliance .....                                 | 48 |
| 1.3 LA STRATEGIE DE CROISSANCE RENTABLE.....                                    | 52 |
| Axe 1 : Faire reconnaître son identité de marque.....                           | 52 |
| Axe 2 : Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts, délais.....  | 54 |
| Axe 3 : S'internationaliser .....                                               | 56 |
| Axe 4 : Développer les valeurs Renault .....                                    | 58 |
| Axe 5 : Exprimer notre réussite par nos résultats financiers .....              | 62 |

### **CHAPITRE II : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....64**

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 COMPOSITION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION .....                      | 64 |
| 2.1.1 Composition et fonctionnement du Conseil d'Administration .....                            | 64 |
| 2.1.1.1 Conseil d'Administration au 31 décembre 2004 .....                                       | 64 |
| 2.1.1.2 Activité du Conseil d'Administration .....                                               | 72 |
| 2.1.2 Évaluation du Conseil d'Administration.....                                                | 73 |
| 2.1.3 Évaluation de l'indépendance des administrateurs.....                                      | 73 |
| 2.1.4 Règlement intérieur du Conseil et Charte de l'Administrateur .....                         | 74 |
| 2.1.5 Activité des comités spécialisés du Conseil d'Administration .....                         | 74 |
| 2.1.6 Les jetons de présence.....                                                                | 76 |
| 2.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 ..... | 78 |
| 2.2.1 Le Comité Exécutif Groupe .....                                                            | 78 |
| 2.2.2 Le Comité de Direction Renault.....                                                        | 78 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**SOMMAIRE**

---

|                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.3 Composition du Comité Exécutif et du Comité de Direction au 1 <sup>er</sup> janvier 2005 .....                                | 78  |
| 2.3 LE CONTRÔLE DES COMPTES .....                                                                                                   | 80  |
| 2.3.1 Charte des commissaires aux comptes .....                                                                                     | 80  |
| 2.3.2 Responsables du contrôle des comptes .....                                                                                    | 80  |
| 2.3.3 Honoraires des commissaires aux comptes et de leur réseau .....                                                               | 81  |
| 2.4 INTERET DES DIRIGEANTS .....                                                                                                    | 81  |
| 2.4.1 Rémunération des dirigeants et des mandataires sociaux .....                                                                  | 81  |
| 2.4.2 Options d'achats ou de souscription d'actions consenties aux dirigeants et aux mandataires sociaux .....                      | 82  |
| 2.5 RENAULT ET SES ACTIONNAIRES .....                                                                                               | 87  |
| 2.5.1 Capital et droits de vote <sup>(1)</sup> .....                                                                                | 87  |
| 2.5.2 Actionnariat de Renault .....                                                                                                 | 87  |
| 2.5.3 Marché des titres de Renault .....                                                                                            | 88  |
| 2.5.3.1 Action Renault .....                                                                                                        | 88  |
| 2.5.3.2 Titres Participatifs Renault et Diac .....                                                                                  | 90  |
| 2.5.4 Dividendes .....                                                                                                              | 92  |
| 2.5.4.1 Politique de distribution menée par la société au cours des cinq derniers exercices .....                                   | 92  |
| 2.5.4.2 Délais de prescription des dividendes .....                                                                                 | 92  |
| 2.5.5 Politique d'information .....                                                                                                 | 92  |
| 2.6 GESTION DES RISQUES .....                                                                                                       | 95  |
| 2.6.1 Les risques financiers .....                                                                                                  | 95  |
| 2.6.1.1 Le risque de change .....                                                                                                   | 96  |
| 2.6.1.2 Risque de taux .....                                                                                                        | 98  |
| 2.6.1.3 Risque de contrepartie .....                                                                                                | 100 |
| 2.6.1.4 Risque de liquidité .....                                                                                                   | 100 |
| 2.6.1.5 Risque matières premières .....                                                                                             | 105 |
| 2.6.2 Risques clientèle et réseau RCi Banque .....                                                                                  | 105 |
| 2.6.3 Risques opérationnels .....                                                                                                   | 106 |
| 2.6.3.1. Risque lié à l'implantation géographique .....                                                                             | 106 |
| 2.6.3.2. Risque lié à la Qualité produit .....                                                                                      | 107 |
| 2.6.3.3. Risque Fournisseurs .....                                                                                                  | 109 |
| 2.6.3.4. Risques liés à la production .....                                                                                         | 110 |
| 2.6.3.5. Risques liés à l'environnement .....                                                                                       | 111 |
| 2.6.3.6. Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance .....                                                  | 112 |
| 2.6.3.7. Risque Informatique .....                                                                                                  | 112 |
| 2.6.3.8. Risques liés à la Distribution .....                                                                                       | 114 |
| 2.6.4 Les risques juridiques .....                                                                                                  | 115 |
| 2.6.4.1 Descriptif du processus de contrôle interne .....                                                                           | 115 |
| 2.6.4.2 Concession de licences de droits et de propriété industrielle .....                                                         | 115 |
| 2.6.5 Ressources humaines .....                                                                                                     | 116 |
| 2.6.6 Autres risques .....                                                                                                          | 116 |
| 2.6.6.1 Engagements hors-bilan .....                                                                                                | 116 |
| 2.6.6.2 Risques liés aux engagements de retraite .....                                                                              | 116 |
| 2.6.6.3 Risques fiscaux et douaniers .....                                                                                          | 116 |
| 2.6.7 Litiges .....                                                                                                                 | 117 |
| 2.7 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL - art. 117 de la Loi de Sécurité Financière (LSF) n°2003-706 du 1 <sup>er</sup> août 2003 ..... | 118 |
| 2.7.1 Rapport du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil .....                         | 118 |
| 2.7.2 Rapport du président sur les procédures de contrôle interne .....                                                             | 118 |
| 2.7.2.1 Introduction .....                                                                                                          | 118 |
| 2.7.2.2 L'environnement de contrôle et pilotage .....                                                                               | 120 |
| 2.7.2.3 La maîtrise des principaux risques .....                                                                                    | 123 |
| 2.7.2.4 Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable .....                                                | 124 |
| 2.7.2.5 L'Alliance Renault Nissan .....                                                                                             | 128 |
| 2.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU PRESIDENT .....                                                          | 129 |

---

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**SOMMAIRE**

---

**CHAPITRE III : PERFORMANCES DE RENAULT EN 2004.....130**

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 PERFORMANCES ECONOMIQUES .....                                                                     | 130 |
| 3.1.1 Résultats et performances commerciales 2004.....                                                 | 130 |
| 3.1.1.1 Branche automobile .....                                                                       | 130 |
| 3.1.1.2 Branche Financement des ventes .....                                                           | 140 |
| 3.1.2 Résultats financiers 2004 .....                                                                  | 141 |
| 3.1.2.1. - Comptes de résultats consolidés .....                                                       | 141 |
| 3.1.2.2. Endettement de la branche automobile .....                                                    | 145 |
| 3.1.2.3. – Investissements et coûts de préparation de l’avenir .....                                   | 146 |
| 3.1.2.4 - Evolution des capitaux propres du groupe .....                                               | 147 |
| 3.1.3 Perspectives.....                                                                                | 148 |
| 3.1.4 IFRS .....                                                                                       | 149 |
| 3.1.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés retraités en normes IFRS ..... | 149 |
| 3.2.4.2 Comptes consolidés retraités en normes IFRS .....                                              | 150 |
| 3.2 PERFORMANCES SOCIALES .....                                                                        | 181 |
| 3.2.1 Effectifs .....                                                                                  | 181 |
| 3.2.2 La politique Ressources Humaines .....                                                           | 183 |
| 3.2.2.1 Renforcer la compétitivité du groupe .....                                                     | 184 |
| 3.2.2.2 Accompagner l’internationalisation .....                                                       | 187 |
| 3.2.2.3 Développer les compétences .....                                                               | 190 |
| 3.2.2.4 Attirer et motiver .....                                                                       | 193 |
| 3.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES.....                                                                | 204 |
| 3.3.1 Les enjeux écologiques .....                                                                     | 204 |
| 3.3.1.1 Deux défis planétaires : la ressource énergétique et les changements climatiques .....         | 204 |
| 3.3.1.2 La mobilité et la qualité de l’air dans les zones urbaines .....                               | 204 |
| 3.3.1.3 La réduction des volumes de déchets et leur recyclage .....                                    | 205 |
| 3.3.1.4 Le retour au bon état écologique .....                                                         | 205 |
| 3.3.1.5 La ressource en eau .....                                                                      | 205 |
| 3.3.2 Les indicateurs écologiques .....                                                                | 205 |
| 3.3.2.1 La ressource énergétique et les émissions de CO2 .....                                         | 206 |
| 3.3.2.2 La qualité de l’air .....                                                                      | 207 |
| 3.3.2.3 Les déchets .....                                                                              | 209 |
| 3.3.2.4 Le retour au bon état écologique .....                                                         | 210 |
| 3.3.2.5 La ressource en eau .....                                                                      | 210 |
| 3.3.3 Un management de l’environnement transversal à l’entreprise .....                                | 212 |
| 3.3.3.1 L’organisation en réseau .....                                                                 | 212 |
| 3.3.3.2 La politique environnement de Renault .....                                                    | 212 |
| 3.3.3.3 La gestion des compétences .....                                                               | 213 |
| 3.3.3.4 La consolidation et la vérification des données .....                                          | 213 |
| 3.3.3.5 L’environnement sur le cycle de vie .....                                                      | 214 |
| 3.3.3.6 La communication au public .....                                                               | 214 |
| 3.3.4 Le management environnement intégré dans l’organisation et les actions quotidiennes .....        | 215 |
| 3.3.4.1 Le management environnement dans la phase de conception .....                                  | 215 |
| 3.3.4.2 Le management environnement dans la chaîne fournisseurs .....                                  | 219 |
| 3.3.4.3 Le management environnement dans la phase fabrication .....                                    | 220 |
| 3.3.4.4 Le management environnement dans la phase utilisation .....                                    | 226 |
| 3.3.4.5 Le management environnement dans la phase fin de vie .....                                     | 227 |
| 3.4 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT .....                                                      | 228 |
| 3.4.1. Introduction.....                                                                               | 228 |
| 3.4.2. Les principaux axes de la politique de R&D.....                                                 | 228 |
| 3.4.2.1. Rendre l’innovation disponible sur toute la gamme .....                                       | 228 |
| 3.4.2.2. Garantir le meilleur niveau de sécurité .....                                                 | 229 |
| 3.4.2.3. Assurer le plaisir d’être a bord .....                                                        | 229 |
| 3.4.2.4. Réduire les impacts sur l’environnement. ....                                                 | 229 |
| 3.4.3. LOGAN, une prouesse de l’ingénierie.....                                                        | 230 |
| 3.5. ACTIONS SOCIETALES .....                                                                          | 232 |
| 3.5.1. Les codes de bonne conduite.....                                                                | 232 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**SOMMAIRE**

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.2. Renault et les parties prenantes .....                                  | 232 |
| 3.5.3. Renault architecte de la Mobilité Durable.....                          | 234 |
| 3.5.3.1. Les enjeux de la mobilité durable .....                               | 234 |
| 3.5.3.2. La politique de Renault en matière de mobilité durable .....          | 234 |
| 3.5.3.3. Les actions nationales de Renault pour la mobilité durable .....      | 235 |
| 3.5.3.4. Les actions européennes de Renault pour la mobilité durable .....     | 236 |
| 3.5.3.5. Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable ..... | 236 |
| 3.5.4. Renault et la sécurité routière.....                                    | 238 |
| 3.5.4.1. Les enjeux de la sécurité routière .....                              | 238 |
| 3.5.4.2. La politique de Renault en matière de sécurité routière .....         | 238 |
| 3.5.4.3. Les actions de Renault en faveur de la sécurité routière .....        | 239 |
| 3.5.4.4. Le défi sécurité routière à l'international .....                     | 243 |
| 3.5.5 Contribution à la société civile.....                                    | 244 |
| 3.5.5.1. Les actions locales en faveur des personnes handicapées .....         | 244 |
| 3.5.5.2. L'aide à l'éducation et à la culture .....                            | 244 |
| 3.5.5.3. Les autres actions .....                                              | 245 |
| 3.6 TABLEAU DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX.....          | 248 |

## **CHAPITRE IV : LES COMPTES.....253**

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 COMPTES CONSOLIDÉS.....                                                                                                                 | 253 |
| 4.1.1 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.....                                                                  | 253 |
| 4.1.2 Comptes Consolidés .....                                                                                                              | 255 |
| 4.1.2.1 Bilans consolidés au 31 décembre .....                                                                                              | 256 |
| 4.1.2.2 Variation des capitaux propres consolidés .....                                                                                     | 257 |
| 4.1.2.3 Tableaux de flux de trésorerie consolidés .....                                                                                     | 258 |
| 4.1.2.4 Informations sectorielles .....                                                                                                     | 259 |
| 4.1.2.5 Annexe aux comptes consolidés .....                                                                                                 | 263 |
| 4.2 COMPTES SOCIAUX.....                                                                                                                    | 296 |
| 4.2.1 Rapport général des Commissaires aux Comptes .....                                                                                    | 296 |
| 4.2.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres<br>participatifs ..... | 298 |
| 4.2.3 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées.....                                                    | 300 |
| 4.2.4 Comptes simplifiés de Renault SA.....                                                                                                 | 302 |
| 4.2.5 Annexe aux comptes sociaux .....                                                                                                      | 306 |

## **CHAPITRE V : RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE.....320**

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES..... | 320 |
| 5.2 ORGANIGRAMME .....                               | 325 |

## **CHAPITRE VI : RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX CONCERNANT RENAULT .....327**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LA SOCIÉTÉ.....        | 327 |
| 6.1.1 Présentation générale .....                                         | 327 |
| 6.1.2 Dispositions particulières des statuts.....                         | 328 |
| 6.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL CONCERNANT LE CAPITAL.....        | 329 |
| 6.2.1 Modification du capital .....                                       | 329 |
| 6.2.2 Capital social .....                                                | 329 |
| 6.2.3 Tableau d'évolution du capital sur les cinq derniers exercices..... | 330 |
| 6.2.4 Plans d'options de souscription ou d'achats d'actions Renault ..... | 330 |
| 6.2.5 Augmentation de capital réservée aux salariés.....                  | 330 |
| 6.2.6 Augmentation de capital par émission de titres.....                 | 331 |

## **CHAPITRE VII : ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 29 AVRIL 2005 .... PROJETS DE RESOLUTIONS .....332**

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1 PRESENTATION DES RESOLUTIONS .....                                             | 332 |
| 7.1.1 Approbation des comptes annuels et affectation du résultat .....             | 332 |
| 7.1.2 Conventions visées à l'article L 225-38 du code de commerce .....            | 332 |
| 7.1.3 Renouvellement du mandat de trois administrateurs.....                       | 333 |
| 7.1.4 Quitus à un administrateur .....                                             | 333 |
| 7.1.5 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les titres participatifs .....      | 333 |
| 7.1.6 Autorisation au Conseil d'acheter des actions de la société.....             | 333 |
| 7.1.7 Autorisation au Conseil d'émettre des emprunts sous forme d'obligations..... | 334 |
| 7.1.8 Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions .....     | 334 |
| 7.1.9 Augmentation de capital.....                                                 | 334 |
| 7.1.10 Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés ..... | 335 |
| 7.1.11 Modification des statuts .....                                              | 335 |
| 7.1.12 Formalités.....                                                             | 336 |
| 7.2 PROJET DE RESOLUTIONS .....                                                    | 337 |

## **CHAPITRE VIII : ATTESTATIONS ET TABLE DE CONCORDANCE..347**

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ATTESTATIONS .....            | 347 |
| TABLE DE CONCORDANCE AMF..... | 349 |

## **CHAPITRE IX : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES.....351**

|                                                                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR ET<br>PROCEDURE RELATIVE A L'UTILISATION ET / OU LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS PRIVILEGIEES<br>..... | 351 |
| 9.1.1 Règlement intérieur en vigueur jusqu'à l'Assemblée Générale du 29 avril 2005.....                                                                                                | 351 |
| Le Comité des comptes et de l'audit .....                                                                                                                                              | 352 |
| Le Comité des nominations et des rémunérations .....                                                                                                                                   | 354 |
| Le Comité de stratégie internationale .....                                                                                                                                            | 355 |
| 9.1.2 La Charte de l'administrateur .....                                                                                                                                              | 356 |
| 9.1.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées.....                                                                                       | 357 |
| 9.1.4 Règlement intérieur amendé dont l'entrée en vigueur est prévu à l'issue de l'Assemblée Générale du 29 avril 2005<br>.....                                                        | 359 |
| 9.1.2.1 Le Conseil d'Administration.....                                                                                                                                               | 359 |
| 9.1.2.2 Le Président du Conseil d'Administration .....                                                                                                                                 | 360 |
| 9.1.2.3 Le Président de la Direction Générale .....                                                                                                                                    | 360 |
| 9.1.2.4 Les Comités du Conseil .....                                                                                                                                                   | 361 |
| 9.2 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT.....                                                                                                                                                   | 369 |
| 9.2.1 Commentaires méthodologiques sur le tableau "Indicateurs environnementaux des sites" 2004.....                                                                                   | 369 |
| 9.2.2 indicateurs environnementaux des sites .....                                                                                                                                     | 372 |
| 9.2.3 Indicateurs environnementaux des produits.....                                                                                                                                   | 373 |
| 9.2.4 Attestation des Commissaires aux Comptes.....                                                                                                                                    | 374 |

## CHAPITRE I : LE GROUPE RENAULT ET SA STRATEGIE

### 1.1 PRESENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

---

#### 1.1.1 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

La **Société Renault Frères** a été **créée en 1898** 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 a acquis une notoriété internationale grâce à ses victoires sportives et s'est d'abord spécialisée dans la construction de véhicules particuliers et de taxis. Durant la première guerre mondiale, elle a produit de nombreux camions, chars légers et moteurs d'avion.

En **1922**, Renault, qui s'était fortement développé dans le domaine des véhicules particuliers et industriels et avait 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.

**Nationalisée en janvier 1945**, l'entreprise prend le nom de Régie Nationale des Usines Renault et concentre sa production sur la **4 CV**.

Jusqu'au milieu des années 1980, Renault a déployé 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. En **1972**, est lancée la **Renault 5** qui reste un des plus grands succès commerciaux du Groupe. 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.

En **1990**, Renault redevient une **société anonyme**. Cette même année est signé un accord de coopération étroite avec le groupe Volvo. Les deux groupes procèdent en 1991 à des échanges de participations dans leurs activités automobiles et poids lourds qui sont dénoués à la suite de l'abandon du projet de fusion entre les deux groupes à la fin de l'année 1993.

Un an plus tard, l'Etat procède à une ouverture partielle du capital de Renault, étape vers la **privatisation** qui est effective en **juillet 1996**.

Depuis la première **voiturette Type A** créée par Louis Renault en 1898, Renault a lancé de nombreux concepts qui ont marqué l'histoire de l'automobile. La 4 CV en 1946, la Renault 4 en 1961, la Renault 16 avec son hayon et sa modularité intérieure en 1965, la Renault 5 avec ses boucliers en polyester en 1972, les véhicules à moteur Turbo à partir de 1980, l'Espace en 1984, Twingo en 1993 et Mégane Scénic en 1996 sont quelques-uns des modèles qui ont construit la tradition d'innovation de la marque.

L'année **1999** a marqué une nouvelle dimension de Renault avec **l'Alliance historique avec Nissan** signée le 27 mars à Tokyo. Elle a également été celle de l'acquisition d'une nouvelle marque par la prise de participation de 51 % dans le capital du constructeur automobile roumain **Dacia**.

En **2000**, cette nouvelle dimension a été affirmée par l'augmentation de la participation de Renault dans Dacia à 80,1 % (qui a été portée à 92,7% en 2001) et l'acquisition d'une nouvelle marque, **Renault Samsung** en Corée du Sud.

En **2001**, Renault et Volvo ont réuni leurs forces dans le poids lourd pour former le 2<sup>me</sup> acteur mondial, Renault devenant l'actionnaire principal du Groupe Volvo avec 20 % de son capital, après lui avoir cédé Renault V.I.

En **2002**, Renault et Nissan ont mis en œuvre la 2<sup>me</sup> étape de leur Alliance visant à renforcer leurs liens capitalistiques et à créer un centre de commandement stratégique commun. Renault a porté sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,4 %, tandis que Nissan, est entré à hauteur de 15 % dans le capital de Renault. Par ailleurs, afin d'accompagner ce renforcement de l'Alliance, l'Etat a réduit sa participation dans le capital de Renault à 25,9 %. Cette participation a ensuite été ramenée à 15,7% en 2003 après une nouvelle opération de cession sur le marché et aux salariés.

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

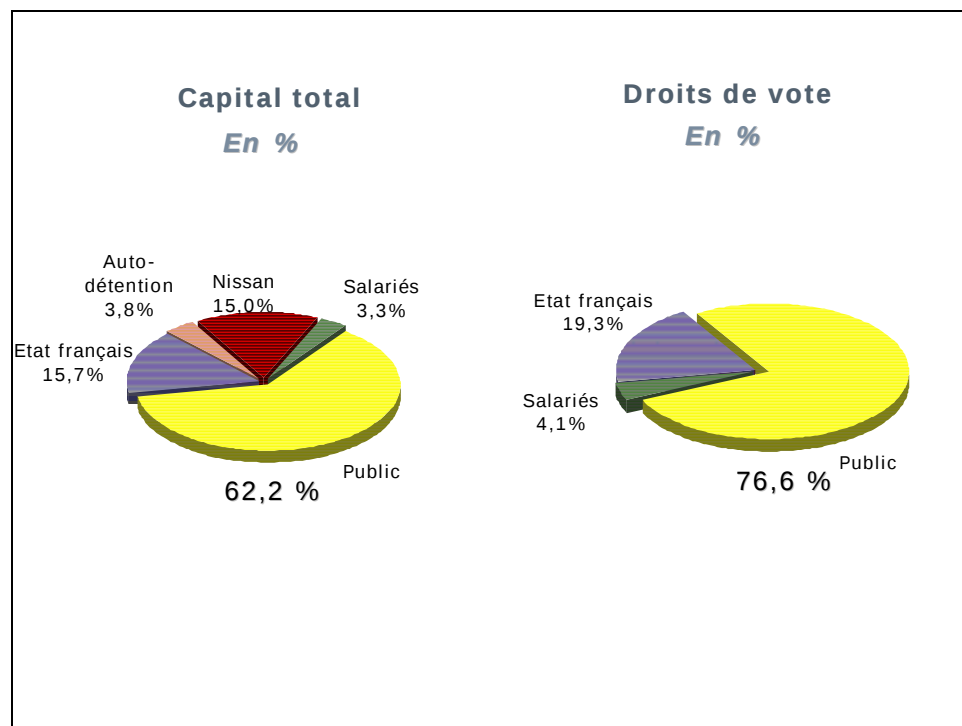
**L'année 2004** a été marquée par deux événements produits majeurs : **Modus** et **Logan**. Modus : première application pour la marque Renault de la plate-forme B partagée avec Nissan, vient compléter l'entrée de gamme de Renault en y déclinant son savoir-faire en termes de monospace. Ce véhicule est le premier de sa catégorie à obtenir 5 étoiles aux crash tests effectués par l'organisme Euro NCAP. Logan : développé par Renault, fabriqué et commercialisé par Dacia, ce véhicule présentant un

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I – Le Groupe Renault et sa stratégie**

---

excellent rapport prix-prestations, a connu dès son lancement un succès incontestable, tant sur son marché national, la Roumanie, qu'à l'exportation et sera l'un des fers de lance de l'internationalisation de Renault dans les années à venir.

**1.1.2 ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DECEMBRE 2004**



D'après les résultats d'une enquête TPI effectuée au 31 décembre 2004, parmi les 62,2% du public, les actionnaires individuels détiennent 5% du capital et les investisseurs institutionnels 57,2%. La répartition géographique de ces derniers est la suivante :

- France 34,4%
- Amérique du Nord : 34,5%
- Grande-Bretagne : 16,8%
- Reste de l'Europe : 11%
- Reste du Monde : 3,3%

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I – Le Groupe Renault et sa stratégie**

---

**1.1.3 PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDES SUR CINQ ANS**

| <b>(Données publiées)<sup>1</sup></b><br><br><i>(en millions d'euros)</i> | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> | <b>2001</b> | <b>2000</b> |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                                 | 40 715      | 37 525      | 36 336      | 36 351      | 40 175      |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                               | 2 418       | 1 402       | 1 483       | 473         | 2 022       |
| <b>Part dans le résultat de Nissan Motor</b>                              | 2 199       | 1 705       | 1 335       | 497         | 56          |
| <b>Résultat net de Renault</b>                                            | 3 551       | 2 480       | 1 956       | 1 051       | 1 080       |
| <b>Résultat net par action <i>(en euros)</i></b>                          | 13,35       | 9,32        | 7,53        | 4,38        | 4,5         |
| <b>Capital</b>                                                            | 1 086       | 1 086       | 1 086       | 923         | 914         |
| <b>Capitaux propres</b>                                                   | 16 060      | 13 591      | 11 828      | 10 051      | 9 652       |
| <b>Total de Bilan</b>                                                     | 60 942      | 58 291      | 53 228      | 50 129      | 51 975      |
| <b>Dividende <i>(en euros)</i></b>                                        | 1,80        | 1,40        | 1,15        | 0,92        | 0,91        |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                                         | 4 808       | 3 560       | 3 578       | 1 688       | 3 412       |
| <b>Endettement financier net</b>                                          | 541         | 1 748       | 2 495       | 3 927       | 4 793       |
| <b>Effectif Total au 31/12</b>                                            | 130 573     | 130 740     | 132 351     | 140 417     | 166 114     |

---

<sup>1</sup> 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 (exemple : déconsolidation de Renault V.I. depuis 2001).

### **1.1.4 DESCRIPTION DES PRINCIPALES ACTIVITES DU GROUPE**

Le renforcement de l'Alliance entre Renault et Nissan intervenu en 2002 a rendu nécessaire une réorganisation de Renault et la création d'une société par actions simplifiées, Renault s.a.s., détenue à 100 % par Renault SA et regroupant l'essentiel de ses actifs opérationnels. Depuis l'accord définitif signé le 2 janvier 2001 avec Volvo, les activités du Groupe sont réparties en deux branches principales :

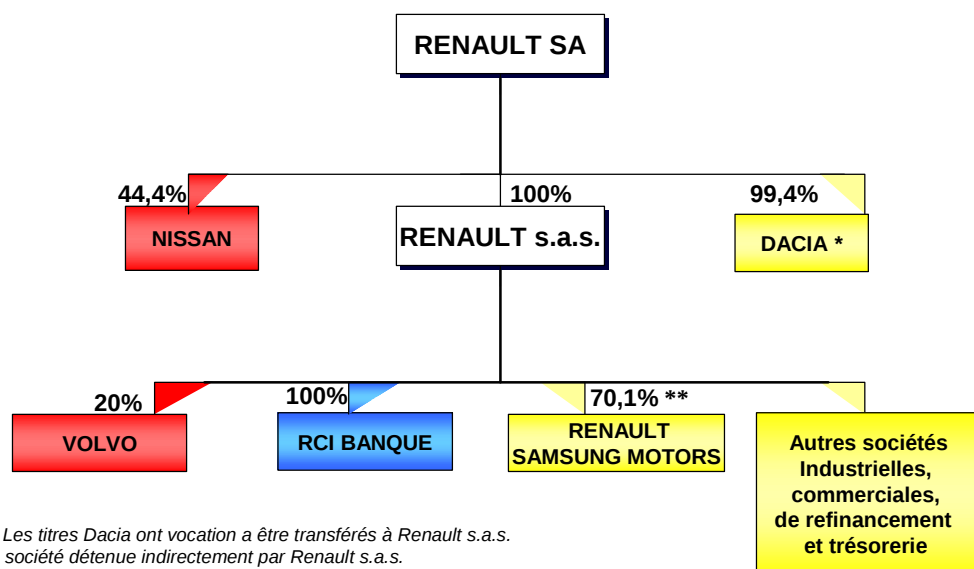
- la branche Automobile
- la branche Financement des Ventes

Par ailleurs, deux **participations stratégiques** 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**



\* - Les titres Dacia ont vocation à être transférés à Renault s.a.s.  
\*\*- société détenue indirectement par Renault s.a.s.

Branche Automobile     Branche Financement des ventes     Participations stratégiques

#### **1.1.4.1 La branche Automobile**

Renault conçoit, fabrique et commercialise des véhicules particuliers et utilitaires. Dans le prolongement de cette activité automobile, elle gère également des activités de financement des ventes et de services (RCI Banque) et quelques participations industrielles majoritaires comme SNR (Société Nationale de Roulement) ou minoritaires comme Renault Agriculture<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le 24 février 2003, Renault et la société allemande Claas ont conclu un accord de rapprochement concernant Renault Agriculture. Par cet accord, dont la réalisation effective est intervenue le 30 avril 2003, Claas est devenu le partenaire majoritaire de Renault Agriculture en entrant dans son capital à hauteur de 51 %, Renault sas en conservant 49 %. Renault et Claas disposent respectivement d'options de vente et d'options d'achat exerçables à compter du 30 avril 2005, à hauteur de 29% du capital, puis du 1<sup>er</sup> janvier 2010 à hauteur de 20% du capital de Renault Agriculture.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

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 modèles 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, Kangoo et – depuis 2004 – Modus.

- Lancée en 1993, **Twingo** était le premier petit monospace du marché. Twingo a été produite à plus de 2,5 millions d'exemplaires dans le monde. En 2004, dans sa douzième année d'existence, Twingo a réussi à garder une troisième place et une pénétration de 8,9% sur son segment A en Europe occidentale.

Twingo est produite sur un site en Europe à Flins (France) et un autre en Amérique Latine (Colombie).

- **Clio II** a succédé à Clio I en 1998 et a bénéficié en 2001 d'un profond restyling et de nombreux enrichissements. En janvier 2004, une nouvelle évolution de la Clio en Europe a été commercialisée. En 2004, Clio occupe la deuxième place en Europe occidentale avec une part de 9,2% de son segment.

En Europe, Clio est produite sur les sites de Flins (France) et Novo Mesto (Slovénie). Clio I est également assemblée dans l'usine turque de Bursa (version tricorps), au Mercosur dans les usines de Cordoba (Argentine) et Curitiba (Brésil) et au Mexique dans l'usine Nissan d'Aguascalientes. **Clio Renault Sport V6**, sur le segment des véhicules sportifs exclusifs, est assemblée sur le site Alpine de Dieppe (France).

- En septembre 2004, Renault a complété son offre sur le segment B en lançant **Modus**, un petit monocorps qui concilie une habitabilité exceptionnelle avec un encombrement remarquablement réduit. Modus ne remplace ni Twingo ni Clio, mais constitue une offre complémentaire. Par son habitabilité et ses prestations, elle se positionne légèrement au-dessus de Clio. Avec cette triple offre, Renault élargit sa clientèle et vise une augmentation de sa part de marché sur ce segment. Sur les 4 derniers mois de l'année 2004, Modus occupe 4,4% de sa part de segment B en Europe. Modus est le premier véhicule de sa catégorie à avoir obtenu 5 étoiles au crash tests de l'organisme européen EuroNcap. Modus est fabriqué à l'usine de Valladolid (Espagne), qui est dans l'histoire de Renault le premier site pilote situé hors de France.

- Introduit à la fin de l'année 1997, **Kangoo** est un véhicule fonctionnel, anticonformiste et économique, qui complète l'offre de Renault sur ce segment. Kangoo a bénéficié de plusieurs améliorations successives tant au niveau des motorisations que des aménagements. En 2004, Kangoo est à la seconde place sur le segment des assimilés véhicules particuliers avec une part de marché de 18,3% en Europe occidentale. Kangoo s'est vu attribuer 4 étoiles à l'issue des crash tests de l'organisme indépendant Euro NCAP, devenant ainsi la référence en matière de sécurité sur ce segment. Il. Premier modèle, après Mégane, à intégrer la démarche de management de l'environnement sur le cycle de vie des véhicules, Kangoo est recyclable à 95 %. Kangoo est également disponible dans une version à 4 roues motrices. En 2004, Renault a lancé **Trafic Génération**, un nouveau véhicule de loisirs.

Renault Kangoo est produit à Maubeuge (France), à Cordoba (Argentine), au Maroc et depuis décembre 2004 à Kuala Lumpur (Malaisie).

> Sur le segment moyen inférieur C, le plus important du marché automobile européen en terme 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 commune de l'Alliance, le programme **Mégane II** comprend huit modèles<sup>2</sup> aux personnalités très affirmées, lancés en moins de dix-huit mois, entre l'automne 2002 et le printemps 2004.

---

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

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

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

En juin 2003, **Scénic II** est venu remplacer Scénic, renouvelant ainsi l'offre de Renault dans le segment des monospaces compacts. Scénic II bénéficie des évolutions technologiques introduites par Renault sur les segments supérieurs et de son expertise dans le domaine de la sécurité passive : en septembre 2003, Scénic II a obtenu 5 étoiles au test EuroNcap devenant ainsi le monospace compact le plus sûr du marché. Avec sa double offre de carrosserie (Scénic et Grand Scénic), Scénic réaffirme sa première place en 2004 sur le segment des monospaces compacts avec une pénétration de 23,1%.

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

En 2004, Mégane est pour la 4ème année consécutive, le véhicule le plus vendu en Europe occidentale toutes catégories confondues, occupant 4,8% du marché toutes marques et 14,6% du segment C.

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) et en Turquie par celle de Bursa (berline 4 portes). Mégane I (classic et berline) continue à être produite à Cordoba (Argentine) et en Colombie (Classic), tandis que Scénic I est produit à Curitiba (Brésil) et, depuis décembre 2000, dans les installations de Nissan à Cuernavaca (Mexique).

> **Laguna II** est venue remplacer en janvier 2001 Laguna sur le segment moyen supérieur D. Déclinée en deux modèles – berline et break - Laguna II est dotée d'équipements et d'innovations jusqu'ici réservés à des voitures de gamme supérieure. En matière de sécurité passive, Laguna II est la première voiture du marché, tous segments confondus, à avoir atteint en 2001 la note maximale de 5 étoiles aux crash-tests organisés par l'organisme européen Euro NCAP. Depuis 2002, Laguna est fortement pénalisée par une baisse très significative du segment D en Europe : elle occupe 0,9% du marché d'Europe occidentale.

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

> Sur le segment supérieur E, Renault a renouvelé son haut de gamme en 2002 avec la commercialisation en Europe de **Vel Satis**. Les prestations en matière de confort, d'espace intérieur, de tenue de route de Vel Satis sont unanimement reconnues. Vel Satis s'est vue décerner la note maximale de 5 étoiles par l'organisme indépendant EuroNCAP s'affichant ainsi comme « voiture la plus sûre » dans son segment de marché. Depuis son lancement, l'offre de Renault s'est enrichie de motorisations essence et Diesel, assortis sur certains marchés d'un filtre à particules pour la version 2.2 dCi, et d'équipement en matière de communication et de Multimédia. Vel Satis occupe 1% de son segment en Europe, avec des ventes inférieures aux objectifs initiaux.

Vel Satis est produite à Sandouville (France).

Renault a commercialisé à l'automne 2002 **Espace IV**, quatrième génération d'un véhicule révolutionnaire lancé en 1984 en association avec Matra Automobile. Espace avait alors inauguré le concept de monospace en Europe. Ce véhicule, dont les générations successives ont été produites à plus d'un million d'exemplaires, est leader sur le segment des grands monospaces en Europe avec une part de 20,3%. Renault a positionné Espace IV comme un vrai véhicule haut de gamme en le dotant de motorisations 6 cylindres essence et Diesel et de niveaux d'équipement très riches.

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

#### Véhicules utilitaires

La gamme de véhicules utilitaires de Renault est, en Europe, l'une des plus jeunes et des plus complètes, puisqu'elle offre des véhicules allant de 1,6 tonne à 6,5 tonnes, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle. Renault est la première marque des véhicules utilitaires en Europe occidentale et ce de façon ininterrompue depuis 1998.

> Sur le segment des fourgonnettes (poids inférieur à 2 tonnes), Renault est essentiellement présent avec **Clio Société et Kangoo Express**. En 2003, Renault a présenté Nouveau Kangoo Express qui offre des évolutions technologiques majeures et une gamme de motorisations essence et Diesel. En 2004, Kangoo Express est en tête de son segment avec une pénétration de 21,9%.

> Sur le segment des fourgons (entre 2 et 7 tonnes), Renault commercialise depuis fin 2003, **Nouveau Master** qui propose une gamme complète déclinée en 3 hauteurs, 3 longueurs et 3 Masse Maximale Autorisée en Charge (2,8 à 3,5 t) pour s'adapter aux besoins des professionnels dans ses tâches de transport de marchandises ou de personnes. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France) et au Brésil. Il a été élu "utilitaire de l'année 2004" en France par le jury de l'Argus et occupe 6,8% du segment des fourgons jusqu'à 5 tonnes en Europe en 2004.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

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

**Nouveau Trafic** (2,5 à 2,8 t) est commercialisé depuis septembre 2001. Ce véhicule a été développé en partenariat avec General Motors et industrialisé à Luton (Royaume-Uni) puis dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Elu « Van of the year 2002 », Trafic a depuis confirmé son succès commercial avec une part de marché de 5,7% du segment des fourgons jusqu'à 5 tonnes.

Grâce aux bons résultats de Trafic et de Master, Renault se classe en 2004 à la troisième place du segment des fourgons en Europe avec une part de 12,5%.

#### Marque Dacia

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

> Sur le marché des véhicules particuliers, Dacia a proposé jusqu'en juillet 2004 la **Berlina** et le break **Dacia 1310** dérivés de la R12. Dacia commercialise également **Solenza**, une berline familiale et polyvalente lancée en mars 2003 et réutilisant la base de SuperNova, premier véhicule du « renouveau Dacia ». Solenza bénéficie de groupes moto-propulseurs Renault (moteurs essence et Diesel, couplés à des boîtes de vitesse Renault de dernière génération). L'arrêt de la production de Solenza est prévu fin mars 2005.

En septembre 2004, Dacia a lancé **Logan**, une berline tricorps entièrement nouvelle et résolument moderne, offrant un rapport habitabilité /prix sans équivalent. Logan a été développée sur la base de la plate-forme B de l'Alliance Renault-Nissan, utilisée pour la Nissan Micra et la Renault Modus. Elle bénéficie de motorisations Renault essence 1.4 l et 1.6 l, couplées à une boîte de vitesse Renault de dernière génération. Logan est le premier véhicule du programme X90 qui sera complété par une fourgonnette et un break. Dès son lancement, Logan a rencontré un vif succès, tant sur son marché national que sur ses premiers marchés à l'exportation (Europe centrale, Turquie,...).

> 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.

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine roumaine de Mioveni (banlieue de Pitesti) qui fait l'objet depuis 1999 d'une profonde modernisation et restructuration.

#### 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 :

- une berline haut de gamme dérivée d'une berline Nissan, la **SM5**, qui a connu un succès grandissant depuis 2001. Une nouvelle version de la SM5 a été lancée en janvier 2005.

- en septembre 2002, un deuxième modèle d'origine Nissan, la **SM3**, est venu étoffer l'offre de Renault Samsung Motors. Partageant la plate-forme de la Nissan Bluebird Sylphy, cette berline 4 portes de milieu de gamme est le fruit de l'Alliance Renault-Nissan et est dotée des moteurs essence 1.5 et 1.6 16v de Nissan.

- enfin, en novembre 2004, Renault Samsung Motors a lancé la **SM7** une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable et de hauts niveaux de sécurité. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs 3.5V6 et 2.3 Neo VQ, intègre les dernières technologies de pointe de l'Alliance Renault Nissan

Ces trois voitures particulières sont produites dans l'usine sud-coréenne ultra-moderne de Busan.

Renault Samsung Motors produira en 2007 le futur véhicule S.U.V. (véhicule de loisir) de Renault. Ce véhicule, industrialisé en Corée, sera commercialisé à la fois sur le marché coréen sous la marque Renault Samsung et dans le reste du monde sous la marque Renault.

#### 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).

---

<sup>3</sup> Ce véhicule est également distribué sous la dénomination Mascott par le réseau de Renault Trucks.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

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

En 2004, la **production** des trois marques du groupe Renault a ainsi **principalement** été **réalisée** sur les sites suivants :

### Marque Renault

#### Sites Renault :

|                               |                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flins (France) .....          | Clio II, Twingo                                                                                                                                                    |
| Douai (France) .....          | Mégane II (berline, coupé-cabriolet), Scénic II (5 et 7 places)                                                                                                    |
| Sandouville (France) .....    | Laguna II (berline, Estate), Vel Satis, Espace IV                                                                                                                  |
| Maubeuge (France) .....       | Kangoo, Kangoo Express <sup>4</sup>                                                                                                                                |
| Batilly (France) .....        | Master II <sup>5</sup> , Mascott <sup>6</sup> II                                                                                                                   |
| Dieppe (France).....          | Clio Renault Sport, Mégane II Renault Sport (berline, coupé)                                                                                                       |
| Palencia (Espagne) .....      | Mégane II (berline, coupé, Estate)                                                                                                                                 |
| Valladolid (Espagne).....     | Modus, moteurs                                                                                                                                                     |
| Novo Mesto (Slovénie) .....   | Clio II, trains avant-arrière                                                                                                                                      |
| Bursa (Turquie) .....         | Mégane II (berline 4 portes), Clio Tricorps, moteurs, boîtes de vitesses                                                                                           |
| Cordoba (Argentine) .....     | Clio, Clio tricorps, Mégane I (berline, tricorps), Kangoo, moteurs                                                                                                 |
| Curitiba (Brésil ) .....      | Scénic I, Clio, Clio tricorps, moteurs, Master II <sup>7</sup>                                                                                                     |
| Cléon (France).....           | Moteurs, boîtes de vitesses                                                                                                                                        |
| Le Mans (France) .....        | Trains avant/arrière, berceaux, bras avant                                                                                                                         |
| Choisy le Roi (France) .....  | Pôle européen de rénovation des organes mécaniques (moteurs, boîtes, pompes d'injection, porte-injecteurs, sous-ensembles), moteurs neufs et composants mécaniques |
| Grand-Couronne (France) ..... | Expédition de véhicules en pièces (CKD)                                                                                                                            |
| Séville (Espagne) .....       | Boîtes de vitesses, composants mécaniques                                                                                                                          |
| Cacia (Portugal) .....        | Boîtes de vitesses, composants mécaniques                                                                                                                          |
| Los Andes (Chili).....        | Boîtes de vitesses, composants mécaniques                                                                                                                          |

#### Sites Nissan :

|                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| Barcelone (Espagne) .....     | Trafic <sup>8</sup>  |
| Aguascalientes (Mexique)..... | Clio II <sup>9</sup> |
| Cuernavaca (Mexique) .....    | Scénic I             |

#### Site General Motors Europe :

|                               |        |
|-------------------------------|--------|
| Luton (Grande-Bretagne) ..... | Trafic |
|-------------------------------|--------|

### Marque Dacia

|                          |                                                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Mioveni (Roumanie) ..... | Gamme 1310 (berline, break, pick-up), Solenza, Logan, moteurs et boîtes de vitesse |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

<sup>4</sup> À Maubeuge sont également produits pour Nissan des véhicules Kangoo, vendus sous le nom de Kubistar (marque Nissan).

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Mascott est distribué par Renault Trucks (ex. Renault V.I.) depuis 1999 et par Renault depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 sous le nom de Master Propulsion.

<sup>7</sup> L'usine de véhicules utilitaires de Curitiba produit également le pick-up Frontier et le Xterra de Nissan.

<sup>8</sup> L'usine Nissan de Barcelone fabrique également des fourgons compacts commercialisés respectivement par Nissan et Opel, sous les noms de Primastar et Vivaro.

<sup>9</sup> L'usine Nissan d'Aguascalientes au Mexique fabrique également des Platina (marque Nissan) sur une base de Renault Clio Thalia.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Marque Renault Samsung**

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

**LES PARTENARIATS ET LES COOPERATIONS**

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

> Dans le cadre du renforcement de **ses liens avec ses fournisseurs**, Renault a ouvert des parcs industriels sur les sites de ses usines françaises de Sandouville et Douai, de Palencia (Espagne), de Pitesti (Roumanie) et de Curitiba (Brésil). Ils regroupent ses principaux équipementiers et assurent un approvisionnement en flux tendus des pièces importantes. L'implantation des fournisseurs au plus près des chaînes de montage offre des avantages en terme de logistique et permet un approvisionnement synchrone.

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

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). En avril 1999, PSA Peugeot Citroën et Renault ont signé un accord pour renforcer leurs synergies industrielles dans le **Mercosur**, accord par lequel Renault fournit depuis 2001 des moteurs essence de 1 000 cm<sup>3</sup> à PSA Peugeot Citroën.
- Renault est également signataire d'accords commerciaux concernant des ventes d'organes, avec notamment la fourniture de boîtes de vitesses et de moteurs pour **Volvo** et **MMC**, et depuis janvier 2004 la fourniture d'un moteur Diesel pour **Suzuki Jimny**.
- Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault et **General Motors Europe** ont signé en 1996 un accord cadre, confirmé par un engagement de coopération en 1999. Celui-ci prévoit :
  - La fourniture de **Master/Movano**, produits par Renault à Batilly, à General Motors Europe depuis 1998. Ces véhicules sont commercialisés par Renault, Opel et Vauxhall sous leurs marques respectives.
  - Le développement et la fabrication conjointe de la nouvelle gamme **Trafic/Vivaro**. Par cet accord, Renault est leader dans la conception et le développement et fournit les moteurs, tandis que GM assure la fabrication dans son usine IBC à Luton en Grande-Bretagne. Les deux constructeurs le commercialisent depuis 2001 pour leur propre compte sous un nom différent (Renault/Nouveau Trafic et Opel-Vauxhall/Vivaro). La fabrication de ce véhicule est complétée par celle de l'usine Nissan de Barcelone depuis septembre 2002.
- Pour accélérer son développement à l'international, Renault a conclu plusieurs accords avec des partenaires locaux (industriels, investisseurs privés, autorités locales,...) :
  - Au **Maroc**, Renault et sa filiale Renault Maroc sont associés aux côtés de Fiat Auto, de PSA Peugeot Citroën et de l'Etat marocain dans le capital de SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile). L'usine de Casablanca réalise l'assemblage de Kangoo et démarrera en 2005 la production de Logan dans le cadre de la convention signée avec les autorités marocaines en 2003 sur l'assemblage d'un véhicule familial et économique destiné au marché local et à l'exportation. Aux termes d'un accord signé avec l'Etat marocain sur le rachat de sa participation, la participation du groupe Renault dans SOMACA doit être portée à 46% en 2005.
  - En **Iran**, Renault, IDRO, Iran Khodro et SAIPA ont signé en mars 2004 un accord pour la création de Renault Pars, société commune détenue à 51% par Renault et 49% par la société iranienne AIDCO (elle-même détenue à 40% par IDRO, 30% par Iran Khodro et 30% par SAIPA). Détentrice de la licence du véhicule X90, la société Renault Pars sera notamment responsable de l'ingénierie et de la qualité, des achats et de la logistique, ainsi que de la coordination de la politique commerciale, du marketing et de l'après-vente. A partir de 2006, Iran Khodro et SAIPA produiront, chacun avec une capacité initiale de 100 000 unités, des véhicules utilisant la plate-forme X90 de Renault. L'assemblage se fera à partir de pièces importées et de composants locaux. La commercialisation sera assurée par Iran Khodro et SAIPA, à travers des espaces de ventes spécifiques dans leurs réseaux respectifs.
  - En **Malaisie**, Renault a lancé la fabrication de son véhicule Kangoo dans l'usine de son partenaire TC Euro Cars Sdn. Bhd située à Kuala Lumpur, avec un objectif de produire 2 000 unités par an à l'horizon 2005. Partenaire de Renault depuis juin 2003, TCEC assure la distribution commerciale des véhicules Renault et les activités après-vente de la marque dans ce pays.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

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

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

> **L'Alliance stratégique avec Nissan** est venue considérablement élargir cette politique de partenariats en lui donnant une nouvelle dimension. (cf § 1.2 l'Alliance Renault Nissan).

#### **LE RESEAU 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** comprend des établissements privés qui peuvent vendre et entretenir les véhicules de la marque ainsi que des établissements Renault France Automobiles (en France uniquement) et des filiales de Renault regroupées fonctionnellement au sein de Renault Europe Automobiles. Ces deux structures ont vocation à garantir la pérennité et renforcer la performance commerciale et financière du réseau du groupe dans un contexte d'évolution de la distribution automobile en Europe.

De même, il existe des partenaires du réseau primaire qui ont uniquement l'activité après-vente (Réparateurs Agréés).

La politique de transformation du réseau primaire entreprise par Renault s'est poursuivie. Elle vise à optimiser la couverture, la performance et le professionnalisme sur des territoires homogènes et plus vastes. Si le nombre d'interlocuteurs diminue, la capillarité et la capacité d'offrir la gamme de produits et de services Renault sont ainsi maintenues, voire augmentées.

Dans neuf pays (France, Allemagne, Espagne, Italie, Pays-Bas, Royaume Uni, Suisse, Autriche et depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005 au Portugal), une politique de pôles communs a été déclinée avec Nissan, rendant ainsi plus significatives les économies d'échelle réalisables.

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

##### **Le réseau de Renault en Europe<sup>(1)</sup>**

| Nombre d'établissements<br>(contrats) | 2002          |                | 2003          |                | 2004 <sup>(2)</sup> |                |
|---------------------------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------------|----------------|
|                                       | Europe        | dont<br>France | Europe        | dont<br>France | Europe              | dont<br>France |
| Succursales et filiales               | 117           | 63             | 66            | 13             | 50                  | 10             |
| Concessionnaires                      | 1 768         | 334            | 1 363         | 318            | 1 276               | 310            |
| Agents                                | 9 046         | 5 350          | 8 655         | 4 835          | 8 724               | 4 820          |
| <b>Total<sup>(3)</sup></b>            | <b>10 931</b> | <b>5 747</b>   | <b>10 084</b> | <b>5 166</b>   | <b>10 050</b>       | <b>5 140</b>   |
| <i>Nombre de sites :</i>              |               |                |               |                |                     |                |
| Réseau primaire                       | 2 878         | 730            | 2 453         | 617            | 2 542               | 620            |

(1) Le périmètre comprend les 10 filiales européennes ainsi que la Pologne, la Hongrie, la Croatie, la République Tchèque, la Slovénie et la Slovaquie.

(2) Estimations au 31 décembre 2004 (établies à fin octobre 2004) sur la base du nombre d'entités liées par contrat avec Renault.

(3) Le nombre de contrats diminue (par l'effet des fusions et de la restructuration).

Au-delà des véhicules de sa marque, le réseau Renault commercialise depuis le dernier trimestre 2004 sur le périmètre d'Europe centrale (Croatie, Hongrie, République Tchèque et Slovaquie) la nouvelle DACIA Logan. En 2005, ce périmètre de commercialisation sera étendu à la Slovénie et à la Pologne (février), puis à l'Europe occidentale (France, Allemagne et Espagne en juin ; Suisse, Italie, Pays-Bas et Belgique en novembre).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

• **L'évolution du cadre réglementaire de la distribution automobile en Europe**

1 - **L'année 2004** a été la première année entièrement effectuée sous le régime du nouveau règlement européen 1400/2002 relatif à la distribution automobile. Cette même année, le périmètre d'application du nouveau règlement a été élargi à 4 nouveaux pays membres de l'Union Européenne (Hongrie, Pologne, Slovaquie et République Tchèque).

Ce règlement maintient une distribution des produits et services automobiles par réseaux de marque selon des modalités nouvelles nécessitant l'établissement de nouveaux contrats :

- En ce qui concerne **l'après-vente**, le constructeur sélectionne ses réparateurs agréés sur la base de critères librement définis (sélectivité qualitative) et tous les réparateurs répondant aux critères qualitatifs peuvent devenir membres du réseau.
- Concernant **la vente**, Renault a opté pour une 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. Toutefois, à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2005, tout membre du réseau aura la possibilité d'ouvrir n'importe où en Europe des points de vente et de livraison additionnels.

Par ailleurs :

- Le service après-vente peut être sous-traité par le distributeur uniquement auprès d'un autre membre agréé du réseau de la marque.
- Plusieurs marques peuvent être exposées dans un même showroom à condition que les identités de marque soient préservées.
- Le Règlement permet au constructeur de maintenir un réseau secondaire (les agents).

Les mécanismes du nouveau texte ont notamment pour but de conduire à une convergence des prix significative en Europe.

2 - **L'année 2005** sera marquée par :

- la suppression à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2005 de la clause de localisation pour la vente de véhicules neufs. Celle-ci donnera à tout membre du réseau la possibilité d'ouvrir n'importe où en Europe des points de vente et de livraison additionnels.
- l'inclusion de la Suisse dans le périmètre d'application du nouveau règlement européen, suite à la décision du Gouvernement suisse d'aligner la réglementation du pays en matière de distribution automobile avec celle de la Communauté Européenne.

• **L'application de ce nouveau règlement chez Renault.**

Renault a su préparer en amont ces évolutions en liaison avec les professionnels de la distribution automobile concernés, au niveau Européen et au niveau de chaque pays. Le fruit de ce travail a été la confirmation en 2004 de la bonne mise en application du nouveau règlement :

**a) Renouvellement des contrats**

Les nouveaux contrats conformes au règlement 1400/2002 ont été signés en octobre 2003 et en octobre 2004 pour les quatre nouveaux pays entrant dans l'Union Européenne.

**b) Critères de sélectivité**

Dans le cadre du nouveau règlement, Renault a opté pour une distribution sélective et non exclusive. Les critères de sélectivité ont été négociés avec les GCR (Groupement de Concessionnaires Renault) dans tous les pays et ont été audités par un cabinet d'audit externe dans chaque pays.

La mise en place de ces critères, rendue systématique du fait de l'application du règlement et la signature des nouveaux contrats, a permis d'améliorer significativement la qualité du service fourni par le réseau. La même logique continuera de prévaloir au cours des prochaines années dans un souci de meilleur service au client. Ainsi, et toujours en accord avec le GCR de chaque pays, les critères seront périodiquement adaptés aux évolutions des produits et des prestations de services. Le contrôle du respect des critères sera audité annuellement.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**c) Accès aux informations techniques (documentation, outils, formation) pour les indépendants**

Afin de faciliter l'accès à l'information technique pour les réparateurs indépendants, Renault a organisé la mise à disposition de ces informations via une infothèque accessible sur Internet.

Par ailleurs, le système de facturation du réseau est aligné avec celui des réparateurs indépendants.

**LA GESTION DE LA TRESORERIE ET DES RISQUES FINANCIERS DE LA BRANCHE AUTOMOBILE**

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

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

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

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

**Société Financière et Foncière (SFF)**

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

En 2004, la SFF a dégagé un résultat net social de 4,2 millions d'euros (5,4 millions d'euros en 2003). Son total de bilan (social), au 31 décembre 2004, s'élève à 342 millions d'euros (289 millions d'euros au 31 décembre 2003).

**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 du groupe industriel et commercial. L'extension de cette prestation au Groupe Nissan confère à Renault Finance les statut de salle des marchés de l'Alliance.

A fin décembre 2004, son résultat net social s'élève à 24,1 millions d'euros (21,3 millions d'euros à fin décembre 2003) et son total de bilan (social) à 4 395 millions d'euros (4 305 millions d'euros à fin décembre 2003).

**1.1.4.2 La branche Financement des Ventes**

L'activité de cette Branche est assurée par **RCI Banque**<sup>10</sup> et ses filiales. RCI Banque est l'outil de financement des ventes et de services des marques du Groupe Renault et de la marque Nissan en Europe dont il a acquis l'activité des filiales financières en 1999, dans le cadre des accords de l'Alliance entre Renault et Nissan.

---

<sup>10</sup> Pour plus de renseignements sur RCI Banque et son activité, consulter le site Internet [www.rcibanque.com](http://www.rcibanque.com).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

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

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

Au 31 décembre 2004, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 24,2 milliards d'euros et emploie 3 188 personnes, réparties pour moitié entre la France et le reste du monde.

Le groupe RCI Banque est présent dans 15 pays en Europe occidentale et en Europe Centrale (Pologne, République Tchèque, Roumanie, Hongrie), 2 en Amérique du Sud (Brésil et Argentine) et dispose d'une implantation en Corée du Sud.

En 2004, dans les pays d'Europe où le Groupe RCI Banque intervient, il a financé 35,4 % des ventes de véhicules neufs Renault et Nissan.

### **L'activité Grand Public**

L'activité Grand Public représente 56,1 % de l'encours productif moyen de RCI Banque, soit 12,1 milliards d'euros. Les missions de RCI Banque sur cette activité sont de trois ordres :

- Proposer et développer des financements destinés à faciliter et à accélérer l'acquisition de véhicules Renault et Nissan.
- Intégrer les financements et les services pour faciliter l'usage automobile et accroître la fidélisation aux marques de l'Alliance.
- Etre un levier marketing des constructeurs pour la mise en place d'opérations promotionnelles.

### **L'activité Entreprises**

L'activité Entreprises représente 19,5% de l'encours productif moyen du groupe à fin 2004, soit 4,2 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**

Les missions de RCI Banque sur les réseaux sont les suivantes :

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

A fin 2004, l'activité de financement aux réseaux représente 24,4 % de l'encours productif moyen, soit 5,3 milliards d'euros.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

### **1.1.4.3 Les Participations Stratégiques**

Les participations les plus significatives concernent Volvo et Nissan.

#### **La participation de Renault dans le capital d'AB Volvo**

En avril 2000, Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Leif Johansson, Président-Directeur Général de Volvo, avaient annoncé un projet de regroupement des activités poids lourds de Volvo et de Renault. Après l'obtention de l'agrément des autorités compétentes en matière de concurrence de l'Union Européenne et des États-Unis, Renault et Volvo ont procédé, le 2 janvier 2001, au closing de leur accord. À compter de ce jour, AB Volvo a été mis en équivalence dans les comptes du groupe Renault.

Le rapprochement avec Volvo a permis à Renault de devenir l'actionnaire principal du deuxième acteur mondial du poids lourd, Renault détenant 20 % du capital de Volvo et Renault V.I. devenu Renault Trucks est maintenant une filiale à part entière de Volvo.

Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président-Directeur Général de Renault, et Patrick Faure, Directeur Général adjoint de Renault.

Depuis la cession de sa branche automobile à Ford en 1999, Volvo est un groupe essentiellement concentré sur le poids lourd. En 1999, le véhicule industriel représentait 54 % de son chiffre d'affaires net. Après le rapprochement avec Renault V.I./Mack, l'activité poids lourd du groupe Volvo concentrée au sein de Global Trucks s'est développée et représente en 2003 deux-tiers de son chiffre d'affaires net.

#### **Graphique par secteur d'activités - Volvo en bref**

##### **ACTIVITÉS en 2004 (en % du CA net)**

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Camions</b> - Global Trucks incluant les 3 marques Volvo, Mack et Renault Trucks | <b>69%</b> |
| <b>Matériel de travaux publics</b> – Volvo CE :                                     | <b>14%</b> |
| <b>Bus et cars :</b>                                                                | <b>6%</b>  |
| <b>Aéronautique</b> (pièces moteurs, pièces détachées, maintenance) - Volvo Aero :  | <b>3%</b>  |
| <b>Moteurs marins et industriels</b> - Volvo Penta :                                | <b>4%</b>  |
| <b>Divers :</b>                                                                     | <b>4%</b>  |

L'intégration de Mack Trucks et de Renault V.I. dans le Groupe Volvo a donné naissance au plus grand constructeur d'Europe de poids lourds de gros tonnage et au deuxième rang au niveau mondial. Ensemble, grâce à une forte complémentarité géographique et en termes de produits, les trois entreprises peuvent offrir aux clients une gamme de produits plus large et un réseau plus vaste. Chacune des trois marques qui constituent l'activité poids lourds de Volvo, **Renault** d'une part, **Mack** d'autre part et enfin **Volvo**, continue à développer son identité propre.

Dans ses comptes publiés selon les normes comptables suédoises, Volvo a réalisé en 2004 **un chiffre d'affaires** net de 201 496 millions de SEK, 22 093 millions d'euros (174 768 millions de SEK, 19 154 millions d'euros en 2003), en hausse de 15,3 % par rapport à l'année précédente et **un résultat d'exploitation** de 14 200 millions de SEK, 1 557 millions d'euros (contre 6 534 millions de SEK, 716 millions d'euros en 2003). Son **résultat net** 2004 s'élève à 9 355 millions de SEK, 1 026 millions d'euros (contre 4 328 millions de SEK, 474 millions d'euros en 2003).

En 2004, Volvo a versé un dividende, stable depuis 3 ans, de 8 SEK par action. Pour 2005, le Conseil d'Administration a proposé à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 12 avril 2005, le paiement d'un dividende de 12,50 SEK par action

\* taux de change moyen en 2004 : 1 euro = 9,1203 SEK

En 2004, après les retraitements nécessaires à la mise en équivalence dans les comptes de Renault, les résultats de Volvo ont contribué à hauteur de 240 millions d'euros, contre une contribution de 175 millions d'euros en 2003 au résultat de Renault (cf. Chapitre IV, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 31 décembre 2004, le cours de clôture de l'action Volvo A est de 253,5 SEK, celui de l'action Volvo B est de 263,5 SEK. Sur cette base et avec un taux de change de 9,0206 SEK pour 1 euro, la capitalisation boursière de Volvo est de 114 955 millions de SEK, soit 12 744 millions d'euros. La valeur boursière des titres Volvo détenus par Renault est de 22 991 millions

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

de SEK, soit 2 549 millions d'euros, contre une valeur dans les comptes de Renault après mise en équivalence de 1 597 millions d'euros.

**La participation de Renault dans Nissan**

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique au chapitre suivant. Renault détient 44,4 % du capital de Nissan, dont la capitalisation boursière au 31 décembre 2004 s'élève à 5 036 milliards de yens soit 36 milliards d'euros, compte tenu d'un cours de clôture de l'action Nissan de 1 114 yens et pour un nombre d'actions de 4 521 millions. A cette même date, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève donc à 2 232 milliards de yens, soit 16 milliards d'euros, contre une valeur d'acquisition de 802 milliards de yens, hors frais d'acquisition, compte-tenu d'un prix unitaire d'achat de 400 yens par action. La participation stratégique de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans la note 12 de l'annexe aux comptes consolidés. Au 31 décembre 2004, la valeur comptable de cette participation s'élève à 8 259 millions d'euros.

## **1.2 L'ALLIANCE RENAULT NISSAN**

Le 27 mars 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 %, ainsi que dans celui de Nissan Diesel (à hauteur de 22,5 %<sup>11</sup>) et a procédé au rachat des filiales financières de Nissan en Europe. La valeur globale de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).

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

Avec 9,6 % de part de marché, l'Alliance se place au 4<sup>ème</sup> rang mondial des constructeurs automobiles en 2004 avec 5,8 millions de véhicules vendus dans le monde sous ses cinq marques (Renault, Nissan, Samsung, Infiniti et Dacia).

### **1.2.1. CINQUIEME ANNIVERSAIRE DE L'ALLIANCE**

#### **1.2.1.1 – Vision Stratégique**

L'année 2004 a marqué un jalon important dans l'histoire de Renault et de Nissan. Les deux constructeurs ont célébré, le 27 mars 2004, le cinquième anniversaire de la signature de l'accord créant l'Alliance Renault-Nissan. A cette occasion, Renault et Nissan ont confirmé les valeurs et principes fondamentaux qui gouvernent l'Alliance, et se sont fixés des ambitions pour l'avenir à travers une "Vision Stratégique" commune.

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

#### **Vision et Destination de l'Alliance Renault Nissan**

L'Alliance Renault-Nissan est un groupe 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 attire et retient les meilleurs talents, propose des conditions de travail attractives et des défis stimulants. Elle développe chez ses collaborateurs un esprit d'entreprise et d'ouverture au monde.

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

#### **Les trois objectifs pour l'avenir**

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

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

<sup>11</sup> Cette participation, ramenée à 17,88% fin 2003, a été cédée en mars 2005, cf. communiqué page 39.

Lors de la célébration de cet événement et la présentation de la Vision Stratégique, le Président Louis Schweitzer s'est adressé aux cadres de Renault et a mis l'accent sur les points suivants :

- “ L'Alliance est un groupe et non seulement deux entreprises liées par un accord. **C'est un Groupe formé par deux entreprises mondiales** ; le fait de faire partie du Groupe ne doit donc à aucun moment limiter l'ambition de l'une ou l'autre entreprise. Il s'agit là du secret de la réussite de l'Alliance par rapport aux rapprochements traditionnels...”
- “Ce qui reste à faire est encore plus important que ce qui a été fait. **Le meilleur reste donc à venir** mais le travail nécessaire sera au moins aussi difficile dans les cinq années à venir qu'il l'a été dans les cinq années passées”.
- “ L'Alliance ne fonctionne pas en état stable mais uniquement s'il existe une **force permanente de pilotage et de correction** qui permet d'atteindre l'efficacité. Elle passe par l'animation et la pression constante.”

### 1.2.1.2 – 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 résultats suivants sont les plus significatifs :

- **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. Sans la dynamique et les opportunités de l'Alliance, Renault n'aurait pas pu réussir dans les deux cas, son implantation de façon aussi rapide et dans d'aussi bonnes conditions. C'est ainsi que Renault a pu utiliser la capacité de production de Nissan au Mexique pour y lancer Clio et Scénic. En Corée, Renault Samsung Motors utilise des plateformes Nissan. (Cf. plus loin : Point sur le Mexique)
- **Renault améliore la qualité de ses produits et prestations de façon progressive et constante** : Avec le déploiement de nouvelles méthodes depuis 2003 dans ses usines, Renault améliore très sensiblement ses processus d'évaluation qualité en s'appuyant sur l'expertise de Nissan et sur l'échange de meilleures pratiques maintenant incorporées dans le SPR (Système de Production Renault). Le dernier modèle Modus sorti en septembre 2004 en a bénéficié pleinement, de sa conception jusqu'à sa sortie de chaîne. (Cf. plus loin : Point sur Modus)
- **Renault optimise les taux d'utilisation de ses usines actuelles...** : Renault fabrique et 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 vitesse d'une filiale Renault au Chili et moteurs de Renault do Brazil pour Nissan Mexique, pièces embouties à l'usine 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, etc.)
- **... et fait jouer les effets d'échelle sur les besoins futurs** : Renault développe conjointement avec Nissan des nouveaux moteurs et des boîtes de vitesse 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. (Cf. plus loin : Point sur les moteurs M1)
- **Renault va bénéficier de l'expertise reconnue de Nissan dans la conception de 4x4** : Nissan participe à la conception pour Renault d'un véhicule dérivé de sa gamme SUV, dessiné et défini par Renault puis fabriqué par Renault Samsung Motors en Corée en 2007. Le concept du “ co-développement ” ou le partage des tâches entre trois acteurs aux cultures et mentalités 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 ouverts par la globalisation. (Cf. plus loin : Point sur la Corée)
- **Renault crée de la valeur pour ses actionnaires** : Entre la date de la signature de l'Alliance et le 29 mars 2004 dernier, la valeur de Renault en bourse a augmenté nettement plus rapidement que la valeur de l'indice CAC 40 ou que celles de ses principaux concurrents en Europe. (Cf. ci-suivant)

# RENAULT

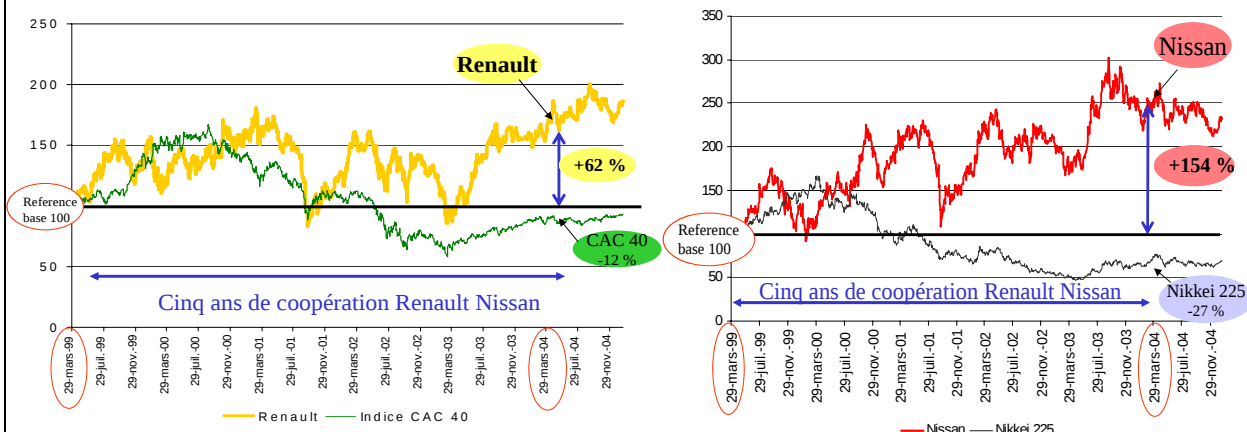
## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

#### Création de valeur pour l'actionnaire

Sur une période troublée où le contexte boursier était particulièrement difficile (éclatement de la “ bulle Internet” en 2001 et 2002, attentats du 11 septembre 2001), Renault mais aussi Nissan par son redressement financier, ont accru leurs bases mondiales d'investisseurs attirés par les succès de l'Alliance et par ses perspectives. Leurs cours ont augmenté significativement au cours de ces cinq dernières années de coopération (+62 % pour Renault et +154 % pour Nissan) alors que parallèlement, les indices CAC 40 et NIKKEI 225 sont toujours en dessous de leurs niveaux de référence à la date du 29/03/1999.

Graphiques boursiers de Renault et de Nissan du 29/03/1999 à fin décembre 2004



La capitalisation boursière de Renault a plus que **doublé** sur la période. D'une valeur de 8.4 milliards d'euros au lendemain de la signature de l'Alliance, elle représentait au 31 décembre 2004, 17,5 milliards d'euros. Renault se classe sur ce critère au septième rang des constructeurs, devant notamment GM, Volkswagen et Fiat, alors que Renault n'était que onzième au début de 1999.

Tableau de classement des capitalisations boursières des constructeurs – 2004 vs 1999

| (EURm)          | Capitalisation au<br>29-mars-99 | Rang      | (EURm)            | Capitalisation au<br>31 décembre 2004 | Rang |
|-----------------|---------------------------------|-----------|-------------------|---------------------------------------|------|
| Toyota          | 96 736                          | 1         | Toyota            | 108 394                               | 1    |
| DaimlerChrysler | 81 541                          | 2         | Nissan            | 36 262                                | 2    |
| Ford            | 59 848                          | 3         | Honda             | 35 918                                | 3    |
| GM              | 52 518                          | 4         | DaimlerChrysler   | 35 712                                | 4    |
| Honda           | 39 961                          | 5         | BMW               | 21 952                                | 5    |
| VW              | 22 159                          | 6         | Ford              | 19 757                                | 6    |
| BMW             | 16 277                          | 7         | Renault           | 17 538                                | 7    |
| Fiat            | 13 522                          | 8         | GM                | 16 683                                | 8    |
| Volvo AB        | 10 439                          | 9         | Volkswagen        | 13 251                                | 9    |
| <b>Nissan</b>   | <b>9 049</b>                    | <b>10</b> | Volvo AB          | 12 748                                | 10   |
| <b>Renault</b>  | <b>8 393</b>                    | <b>11</b> | Peugeot           | 11 353                                | 11   |
| Peugeot         | 6 615                           | 12        | Hyundai Motor     | 10 102                                | 12   |
| Suzuki          | 6 065                           | 13        | Porsche           | 8 216                                 | 13   |
| Mazda           | 4 459                           | 14        | Suzuki            | 7 314                                 | 14   |
| Fuji Heavy      | 3 521                           | 16        | Fiat              | 5 475                                 | 15   |
| Porsche         | 3 990                           | 15        | Mazda             | 2 834                                 | 16   |
| Mitsubishi      | 3 043                           | 17        | Fuji Heavy        | 2 818                                 | 17   |
| Hyundai         | 678                             | 18        | Mitsubishi Motors | 2 344                                 | 18   |

Nissan a aussi connu un parcours boursier remarquable sur ces cinq ans. La capitalisation boursière du groupe est passée d'environ 9 milliards d'euros à 36 milliards d'euros. Nissan est devenu l'un des constructeurs généralistes les plus rentables du monde, avec une marge opérationnelle de 11 % du chiffre d'affaires sur l'exercice à fin mars 2004.

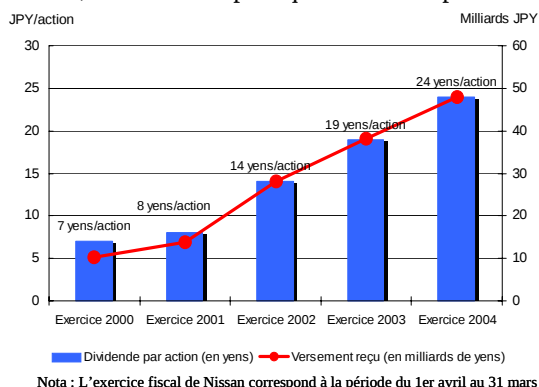
Le redressement financier de Nissan lui a permis de reprendre sa distribution de dividendes qui ont régulièrement cru depuis 2000. Sur les quatre dernières années, les montants des versements de Nissan ont quasiment quadruplé, passant de 10 milliards de yens au titre de l'exercice fiscal 2000 à 38 milliards de yens pour l'exercice 2003. Pour son exercice 2004

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

qui clôturera à fin mars 2005, Nissan a annoncé qu'il verserait 24 yens par action en deux fois, en nov-2004 et en juin-2005. Renault devrait donc recevoir au total l'équivalent de près de 48 milliards de yens au titre de l'exercice fiscal en cours, soit 26 % de plus que l'exercice précédent.



#### Développement au Mexique

En 2004, Renault Mexique compte quarante cinq points de ventes, soit six de plus qu'en 2003. Les ventes annuelles ont progressé de 31 % en 2004 pour atteindre 24 091 voitures. En combinant les deux marques, l'Alliance est devenue numéro un dans le classement avec 24 % des immatriculations sur un marché qui a immatriculé 1 056 700 voitures en 2004 (vs. 962 764 en 2003).

Le Mexique, l'un des tout premiers chantiers de l'Alliance, en illustre une dynamique positive. Renault a pu y développer un réseau de ventes en un temps record et avec un niveau d'investissement réduit. En effet, ayant eu la possibilité de produire ses voitures directement sur place dans les usines de Nissan, Renault a bénéficié du label "industrie terminale" accordé par le gouvernement mexicain aux producteurs locaux (profitant ainsi, notamment, d'avantages fiscaux). En retour, Nissan optimise le taux d'utilisation de ses deux usines, à Aguascalientes et à Cuernavaca, et bénéficie d'un modèle supplémentaire pour sa gamme, la Platina, dérivée de la Clio tricorps. Platina, très populaire, est commercialisée sous la marque Nissan depuis avril 2002 et a conquis 26 % du segment IMO au Mexique en 2003 (53 657 unités, soit environ 12,5 % du segment I).

L'Alliance au Mexique témoigne des très nombreuses synergies attendues de la coopération entre les deux groupes :

- \* **sur le plan financier et industriel** : les projets de *cross-manufacturing* sont profitables pour les deux parties (Scénic produite entre fin 2000 et 2003 à Cuernavaca, Clio produite à Aguascalientes à partir de novembre 2001 ainsi que Platina depuis mars 2002). De plus, Nissan Mexique achète des moteurs à Renault do Brazil et des boîtes de vitesse provenant de l'usine de Renault de Cormecanica au Chili.

- \* **sur le plan commercial** : les stratégies sont indépendantes mais très complémentaires puisque Nissan cherche à renforcer sa position de leader alors que Renault se concentre sur la partie haute des segments I et M. De plus, 60% des points de ventes sont détenus par des concessionnaires Nissan.

- \* **sur le plan du partage des ressources** : back-office, achats, magasin de pièces de rechange et juridique sont autant de fonctions gérées de façon centrale et qui permettent des économies de frais de structures

- \* **en financement des ventes** : deux nouvelles entités sont nées en janvier 2004. "NR Finance Mexico" ou NRFM propose aux clients particuliers des produits de financement aussi bien pour les acheteurs de Nissan que de Renault. "NR Wholesale Mexico", ou NRW, propose des programmes de financement adaptés aux besoins des concessionnaires des deux groupes. Ces deux organismes appartiennent à la fois à NMAC (Nissan Finance US), NMEX (Nissan Mexico) et RCI banque (Renault) à hauteur de 51 % pour NMAC, 34 % pour NMEX et 15 % pour RCI.

Désormais bien implanté au Mexique, Renault vise à accroître sa rentabilité, améliorer la satisfaction client et pénétrer de nouveaux segments. Le groupe compte atteindre un volume de 40 000 véhicules à terme grâce à une gamme plus complète de produits (Clio, Clio Sport, Mégane II berline, tricorps, sport et trois portes, Scenic II, Laguna). Kangoo Express, fabriquée en Argentine, a fait son entrée cette année sur ce marché.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Qualité appliquée sur MODUS**

Les progrès réalisés dans la qualité des produits et des services grâce au partage d'expérience sont un grand apport de l'Alliance. La Charte Qualité de l'Alliance, signée en 2002, définit les directives communes en matière de qualité. Elle a été déployée sur tous les projets (Alliance, Renault ou Nissan) depuis janvier 2003

Modus, premier véhicule Renault construit sur la plateforme B et lancé en septembre 2004, illustre concrètement les progrès issus de cette mise en commun des savoir-faire Renault-Nissan. En effet, l'ANPQP (Alliance New Product Quality Procedure), standard qualité appliqué à tout produit acheté ou modifié, a été mise en oeuvre intégralement pour la première fois dans le développement de Modus, des phases amont de conception à la phase série.

De même, la conception de Modus a intégré, dès son démarrage, les critères d'évaluation de l'AVES (Alliance Vehicle Evaluation Standard), dont la particularité est d'évaluer le véhicule neuf en privilégiant la perception du client. Pour cela, une méthode précise comprenant 500 opérations de vérification, est appliquée au cours d'une évaluation statique (visuelle, tactile et d'étanchéité) et d'une évaluation dynamique (comportement routier, vérification des différentes fonctions, bruits générés par le véhicule).

Au moment de l'entrée du véhicule en usine, la gestion du démarrage en trois vagues a permis de réaliser, comme pour la Nissan Micra fabriquée au Royaume-Uni, une réduction substantielle du nombre des échantillons de pré-série, ainsi qu'un raccourcissement sensible des délais jusqu'à l'accord de fabrication (échelonnement sur 3 à 5 semaines, au lieu de 4,5 mois).

On peut également citer les améliorations apportées par le SPR – Système de Production Renault – issu du Nissan Production Way : écoles de dextérité, description technique des opérations de montage, points de contrôle qualité, etc., appliquées tout au long de la chaîne de fabrication.

Les échanges avec Nissan ont porté leurs fruits en matière de contrôle qualité sectoriel : sur la ligne de production, des " *checkmen* " interviennent dans le flux sur des points de contrôle-clé supplémentaires, avant de passer à l'étape suivante de fabrication. Des tests sont également réalisés sur mini-pistes en contrôle dynamique, une fois le véhicule sorti de chaîne.

Toutes ces avancées ont permis d'atteindre l'objectif de diviser par plus de deux le nombre d'incidents qualité sur MODUS au démarrage par rapport aux lancements précédents.

**Trafic/Primastar, un exemple réussi de fabrication croisée**

Le fourgon X83, plus connu sous le nom de Trafic/Primastar/Vivaro, est produit conjointement avec GM dans l'usine Vauxhall de Luton, Grande-Bretagne depuis 2001 pour quatre marques (Opel/Vauxhall, Renault et Nissan).

Pour répondre à une demande croissante pour ce véhicule, Renault a décidé dès 2001 d'augmenter les capacités globales de production et d'investir dans de nouveaux moyens industriels. Etant la mieux placée pour développer de nouveau process dans un délai court et de manière rentable, l'usine Nissan à Barcelone a bénéficié d'un investissement conjoint de 225 millions d'euros pour l'installation d'une capacité de production de 64 000 fourgons qui a démarré dès septembre 2002.

Après une première année complète de production avec 42 000 unités fabriquées en 2003, l'usine a mis en place un troisième équipe en septembre 2004 afin d'accroître sa production à 60 000 unités : 45 000 Trafic, 10 000 Primastar et 5000 Vivaro.

Cette augmentation des volumes produits à Barcelone permet de réduire progressivement les coûts de production (impact sur les amortissements des coûts fixes de fabrication) ainsi que les coûts des achats. Parallèlement, le système de production du fourgon cross-badgé a pu réellement bénéficier du meilleur du savoir-faire des deux groupes (respect du QCD, flexibilité, maîtrise des coûts, etc.).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Lancement des premiers moteurs communs de l'Alliance**

Après plusieurs années de développement mené conjointement, Renault et Nissan sont en mesure de lancer la première famille de moteurs “ M1 ” de deux litres (essence et diesel) destinés à équiper aussi bien les modèles Nissan que Renault. Puis une version de 1,8 litre arrivera à partir de janvier 2005. De même, une boîte mécanique commune “ MT1 ” à six vitesses, associée aux moteurs diesel sur la gamme moyenne et les moteurs 2 litres essence, entre en production pour être disponible en 2005.

Les premiers moteurs communs, version deux litres essence “ M1G ” et “ S2G ”, sont disponibles chez Nissan au Japon depuis le mois de septembre 2004 sur les nouvelles berlines compactes Tiida, Tiida Latio, sur le monospace Lafesta et sur le véhicule compact Note, lancées successivement en Octobre, Décembre 2004 et janvier 2005. Nissan fabrique actuellement ce moteur au Japon et au Mexique pour répondre à la demande de ses principaux marchés encore très orientés “ essence ”. En décembre 2004, un troisième site a été choisi pour couvrir les besoins de l'Alliance : l'usine de RSM à Busan. Le moteur M1G équipera plus d'un million de véhicules par an pour les deux groupes à partir de 2007 avec près 80 % de la production absorbée par Nissan. Cette version sera montée sur les nouveaux modèles de Renault à partir de 2006.

Dans sa version diesel, le moteur M1D sera fabriqué par Renault et équipera en premier lieu la Laguna restylée dont le lancement est prévu en 2005. Afin de produire ce moteur haut de gamme qui apportera un progrès important en terme de consommation et de performance, Renault a investi 350 millions d'euros dans un nouvel outillage industriel à Cléon (France). A terme, le volume escompté de production pour ce moteur devrait représenter plus de 500 000 unités par an pour les deux groupes.

Concernant les boîtes de vitesses, Renault a investi 165 millions d'euros pour produire dans son usine de Séville (Espagne) la première boîte commune “ MT1 ” qui sera couplée avec l'offre de gamme moyenne des moteurs diesel et des moteurs 2 l essence. Les frais de développement sont partagés à parts égales avec Nissan. Cette boîte sera lancée au premier semestre 2005 pour les modèles Renault. La production devrait atteindre 450 000 unités en 2007 afin d'équiper les deux marques.

**Une nouvelle étape pour Renault Samsung Motors en Corée**

Avec un marché domestique en baisse de 29% sur deux ans, les volumes de ventes de Renault Samsung Motors atteignent 82 220 véhicules en 2004. Pour contrer cette baisse de la demande domestique et continuer à construire les bases de son développement futur, le groupe élargit son offre et lance un nouveau modèle haut de gamme, “ SM7 ”, en novembre 2004, ainsi qu'une nouvelle version de SM5 en début 2005. Ces nouveaux véhicules sont des versions dérivées de Nissan Teana au Japon.

Les efforts conjoints de Renault et Nissan ont ainsi permis à l'Alliance de prendre position sur un nouveau marché, réputé pour être l'un des plus protégés au monde, avec un groupe dominant et compétitif, Hyundai/ Kia.

RSM aborde toujours dans le cadre de l'Alliance, une nouvelle phase importante de son développement. La société se prépare activement à produire un nouveau 4x4 à Busan en 2007 en étroite collaboration avec à la fois Renault et Nissan. Ce projet fait intervenir les trois acteurs dans le meilleur domaine du savoir-faire de chacun. Renault est responsable du design du véhicule et du cahier des charges, Nissan de sa conception et mise au point, et RSM de sa production et du respect des contraintes qualité-coût-délai (QCD) avec le réseau fournisseurs. Prévu pour être commercialisé en 2007, à la fois en Corée (sous le badge de RSM) et à l'export en Europe (sous la marque Renault), ce véhicule sera conforme aux normes européennes et coréennes. Il permettra à RSM d'entrer sur un segment qui constitue 30 % du marché coréen et d'accroître très sensiblement son potentiel d'exportation, clé de la croissance de sa rentabilité.

## **1.2.2. MODE DE FONCTIONNEMENT DE L'ALLIANCE RENAULT NISSAN**

### **1.2.2. 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 vise à créer une communauté d'intérêts entre les deux entreprises en s'appuyant sur le renforcement de leurs liens capitalistiques, et à mettre en place un conseil de direction de l'Alliance dont la mission est de donner une impulsion stratégique et de développer une vision commune à long terme.

Renault a accru sa participation dans le capital de Nissan le 1<sup>er</sup> mars 2002 en la portant de 36,8 % à 44,4 %, 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 mais ne peut toutefois selon la réglementation française 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. Au 31 décembre 2004, les deux représentants de Nissan au Conseil d'Administration de Renault sont MM. Carlos Ghosn et Itaru Koeda.

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 Renault Nissan B.V. et d'un mode de gouvernance spécifique.

### **1.2.2.2 – Mode de gouvernance et structure opérationnelle de l'Alliance**

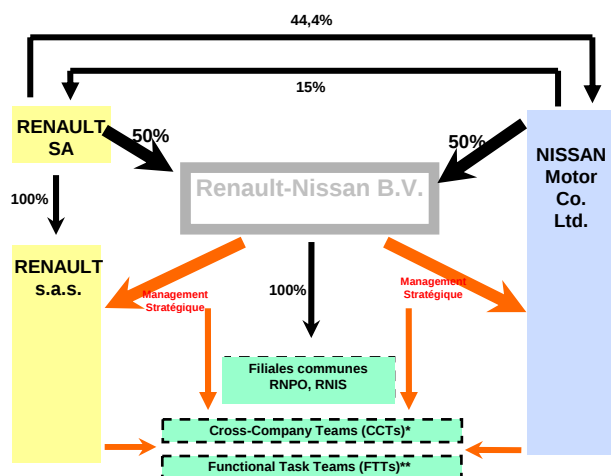
#### ***La création de Renault-Nissan B.V.***

**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 de commandement renforce le pilotage du groupe 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. Exemples : RNPO appartenait à sa création en avril 2001 à parts égales à Renault et Nissan. Ces parts ont été transférées à Renault-Nissan B.V. qui détient ainsi depuis juin 2003, 100 % de RNPO. RNIS, filiale commune de systèmes d'information, créée en juillet 2002, est également détenue à 100 % par Renault-Nissan B.V.



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

\*\* Functional Task Teams (FTTs): 4 Equipes d'experts dans les fonctions support

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Renault s.a.s**

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

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

Renault s.a.s. est dirigée par le président de Renault SA et par un conseil d'administration composé des mêmes membres que le conseil d'administration de Renault SA. Cette réorganisation n'a pas eu de conséquence pour le personnel ou pour les actionnaires de Renault et n'a pas eu d'incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Les pouvoirs de Renault-Nissan B.V, définis ci-après, permettent au Directoire de l'Alliance qui le représente, de prendre, ou de proposer des décisions à Renault s.a.s et à Nissan Motor Co Ltd. Ces décisions sont ensuite transmises par les organes tels que le Bureau de Coordination de l'Alliance et les Comités de Pilotage (ou " Steering Committees ") aux équipes de travail transverses CCT et FTT pour application dans chacun des groupes Renault et Nissan.

**Les pouvoirs de Renault-Nissan B.V.**

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

1. l'adoption des **plans** à trois, cinq et dix ans (projets stratégiques de l'entreprise et leur chiffrage);
2. 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);
3. les décisions sur la **mise en commun des produits et des groupes moto-propulseurs** (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
4. les **principes de politique financière**, c'est-à-dire notamment :
  - a. les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir ;
  - b. les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable ;
  - c. les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie ;
  - d. la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
5. la **gestion des filiales communes et le pilotage** des équipes communes (*Cross Company Teams*, " **CCTs** ") et des équipes dédiées à des tâches fonctionnelles (*Functional Task Teams*, " **FTTs** "), y compris la création, modification ou la suppression de tout CCT ou FTT ;
6. 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. Cependant, elles ne peuvent prendre de telles décisions que dans la mesure où Renault-Nissan B.V. les leur aura proposées. 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:

1. la **création et le cadre des filiales communes** ;
2. les **systèmes financiers de motivation complémentaires** ;
3. les **changements significatifs de périmètres** (géographique ou en terme de produits) d'un montant total égal ou supérieur à 100 millions de dollars
4. les **investissements stratégiques** (sont considérés comme tels, les investissements autres que spécifiques à un produit, d'un montant égal ou supérieur à 500 millions de dollars);
5. 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

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

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 Renault-Nissan B.V.***

***Rôle du Directoire***

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

Renault, d'une part, et Nissan, d'autre part, pilotent chacune leurs activités et leurs performances en tant que 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***

Le directoire de Renault-Nissan B.V. est composé de huit membres : le président de Renault, qui en assure la présidence, le président de Nissan Motor Co., Ltd. qui en assure la vice-présidence, trois membres désignés par le conseil d'administration de Renault, sur proposition de son président, et trois membres désignés par le conseil d'administration de Nissan Motor Co., Ltd.. En cas de partage des voix, le président a voix prépondérante.

Jusqu'au 31 décembre 2004, la composition du directoire était la suivante : Louis Schweitzer, Président; Carlos Ghosn, Vice-Président; Pierre-Alain De Smedt; Georges Douin; François Hinfray ; Norio Matsumura; Nobuo Okubo; Tadao Takahashi.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, la composition est la suivante : Louis Schweitzer, Président ; Carlos Ghosn, Vice-Président ; Patrick Blain ; Georges Douin<sup>12</sup>, Norio Matsumura ; Nobuo Okudo ; Jean-Louis Ricaud ; Tadao Takahashi.

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

***Une fondation pour préserver la stabilité de l'Alliance***

**Une fondation de droit néerlandais**, liée à Renault-Nissan B.V., a été constituée pour contribuer à la stabilité de l'actionnariat du groupe Renault-Nissan. A cette fin, la Fondation peut prendre la majorité du capital de Renault-Nissan B.V. en cas de tentative de prise de contrôle rampante par un tiers ou un groupe de tiers agissant de concert – et plus précisément lors du franchissement d'un seuil de 15 % du capital de Renault ou de Nissan – autrement que par une offre publique. Le contrôle par la Fondation de Renault-Nissan B.V. ne pourra cependant pas excéder une période de 18 mois.

La Fondation est administrée par un conseil composé de six membres, dont quatre membres indépendants désignés paritairement par Renault et par Nissan. L'Assemblée Générale Mixte de Renault du 26 avril 2002 a ratifié les nominations, en qualité de membres du conseil d'administration de la Fondation de Pierre Bilger et de Morris Tabaksblat, proposées par le Conseil d'Administration.

---

<sup>12</sup> Jusqu'au 1<sup>er</sup> juillet 2005

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Le Conseil Consultatif International de l'Alliance**

Un **Conseil Consultatif International de l'Alliance** (International Advisory Board), composé de onze personnalités européennes, japonaises et américaines, conseille les instances dirigeantes de l'Alliance depuis 1999.

Au **2 janvier 2005**, il est présidé par **Louis Schweitzer**, Président-Directeur général de Renault, et **Carlos Ghosn**, President & CEO de Nissan. Il regroupe les personnalités suivantes : **Pierre Bilger** (Ancien Président d'Alstom, France), **Jean-Claude Casanova** (Membre de l'Institut, France), **Jean-François Dehecq** (Sanofi-Aventis, France), **Yoshiharu Fukuhara** (Shiseido, Japon), **Pehr G. Gyllenhammar** (Aviva, Grande-Bretagne), **Haruo Murakami** (Japan Telecom, Japon), **Michel Pébereau** (BNP Paribas, France), **Iwao Nakatani** (UFJ Institute, Japon), **Frank N. Newman** (Chairman Emeritus of Bankers Trust Corporation, États-Unis), **Joseph Stiglitz** (Université de Columbia, États-Unis), **Morris Tabaksblat** (Reed Elsevier, Pays-Bas).

**Le Bureau de Coordination de l'Alliance**

Le Bureau de Coordination de l'Alliance composé d'une équipe à Paris et une à Tokyo assure le lien entre le Directoire de l'Alliance et les équipes qui travaillent sur les projets communs aux deux groupes. Il rapporte au Directoire de l'Alliance.

Le Bureau de Coordination assume les fonctions suivantes :

- Il établit le planning général de l'Alliance et établit l'ordre du jour des réunions des " Alliance Steering Committees " chez Renault (RASC) et chez Nissan (NASC). Puis il assure de même le reporting des décisions prises par le Directoire vers les équipes opérationnelles dans les deux groupes.
- Il coordonne la répartition des tâches de travail dans les différents CCT (Cross Company Teams) et les FTT (Functional Task Teams)
- Il centralise, synthétise les informations et les résultats sur l'évolution des projets.
- Il évalue les besoins et gère les questions sur les ressources humaines (échange de personnel expatrié, accueillir, informer, etc.)

**Les Comités de Pilotage ou Steering Committees**

Il existe chez Renault et chez Nissan trois comités de pilotage ou " Alliance Steering Committees " qui couvrent trois domaines opérationnels bien spécifiques :

- Projets industriels et Ingénierie - Engineering Steering Committee (ESC)
- Projets de développement à l'international – General Overseas Markets (GOM) Steering Committee
- Contrôle de gestion et finance – Control and Finance Steering Committee

Le rôle essentiel de ces comités est d'assurer la mise en application des projets Alliance par les équipes CCT/FTTs qui sont réparties sur le terrain et de fournir au Directoire de l'Alliance tous les éléments nécessaires à la prise de décision.

**Les groupes de travail conjoints ou " Cross Company Teams " (CCT)**

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

A fin 2004, le nombre de CCT s'est élargi à dix-neuf équipes et portent sur les domaines suivants :

1. Europe
2. Europe de l'Est
3. Afrique et Moyen Orient
4. Asie et Océanie
5. Chine
6. Corée
7. Mexique
8. Amérique Centrale

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

9. Amérique du Sud
10. Produit
11. Recherche et avant-projet
12. Ingénierie Véhicule
13. Mécanique
14. Fabrications
15. Logistique
16. Ingénierie Process
17. Achats
18. Véhicules utilitaires
19. Pièces et Accessoires

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

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

**Les groupes de travail fonctionnels ou Functional Task Teams (FTT)**

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

A fin 2004, les FTT sont au nombre de quatre pour continuer à couvrir les domaines essentiels suivants :

1. Qualité
2. Contrôle de gestion et rentabilité
3. Juridique et Fiscal
4. Recherche et Développement

De la même manière que les CCT, les FTT rendent compte de leurs activités au Directoire de l'Alliance.

## **1.2.3 – EVOLUTION DES PROJETS DE L'ALLIANCE**

### **1.2.3.1- Emergence de nouveaux CCT**

En cinq ans, la vie des projets de l'Alliance a évolué. La variation du nombre de CCT (Cross-Company Teams) et de FTT (Functional-Task Teams) témoigne de la dynamique qui rythme le degré de coopération entre les deux groupes.

Les “ Cross Company Teams ” qui mettent en œuvre les chantiers communs au groupe Renault et au groupe Nissan ont vu leur nombre augmenter de treize à dix-neuf. Ces chantiers sont identifiés dans deux buts :

- Réaliser des gains immédiats en travaillant ensemble (achats, logistique, échange de moteurs, fabrication croisée, “ cross badging ” et “ double badging ”, etc.)
- Réaliser des économies d'échelle en combinant les besoins et volumes futurs (plateformes, moteurs et pièces mécaniques communs, recherche, co-développement, etc.)

Cette augmentation s'explique par le fait que l'Alliance a identifié un nombre croissant de domaines concrets dans lesquels Renault et Nissan gagnent à réaliser ensemble les projets. Plusieurs groupes de travail se sont vus ainsi scindés en deux à l'exemple du CCT Fabrication-Logistique ou du CCT Europe de l'Est, Afrique et Moyen-Orient afin que des experts dans chacun des domaines puissent travailler plus efficacement. D'autres CCT en revanche ont pu étendre leurs champs d'action à des activités plus en aval pour mieux sonder les opportunités de synergies (CCT Recherche et avant-projet). Enfin, certaines activités de FTT qui étaient auparavant considérées comme des fonctions tertiaires et de support sont transformées en CCT comme la Logistique et la Pièce et Accessoire.

L'évolution de la vie des projets communs peut être illustrée par notamment les trois exemples suivants :

#### **Développement accéléré du CCT Logistique**

L'activité Logistique est devenue en 2004 un CCT à part entière afin de faire jouer au mieux la forte complémentarité géographique entre les sites industriels des deux groupes dans le monde et aussi, en prévision des besoins futurs de l'Alliance qui se développe très activement à l'international. Divisées en six sous équipes, les actions du Cross-Company Team (CCT) Logistique s'articulent principalement autour des axes suivants :

- La réduction des coûts et des délais de livraison notamment par la consolidation et la massification des flux. Dans le transport de pièces, cela s'est traduit en 2004 par le déploiement de flux Renault-Nissan sur 4 plateformes de groupage en Europe (“ cross-docks ”). Dans le transport des véhicules, Renault et Nissan travaillent à la mise en place de schémas communs de distribution (avec par exemple, depuis 2002, la navette maritime Santander (Espagne) - Newcastle (Angleterre) via Le Havre et Zeebrugge, permettant d'acheminer dans le sens Sud-Nord les véhicules Renault des usines espagnoles et françaises, et dans le sens Nord-Sud, les véhicules Nissan produits dans l'usine de Sunderland,
- L'accompagnement de la stratégie de l'Alliance à l'international, avec par exemple les études portant sur l'utilisation du réseau de centres CKD (*Completely Knocked Down*) de Renault (Europe et Mercosur) et de Nissan (Japon et Etats-Unis) afin d'apporter les pièces d'assemblage des véhicules sur les nouveaux marchés et d'optimiser les flux de retours d'emballages durables,
- L'innovation et le changement à travers la recherche des meilleures pratiques : sur suggestion de Renault, Nissan est passé au Japon sur les flux de pièces d'un schéma “ CIF ” (achat en entrée des usines de fabrication) à un schéma “ Ex Works ” (achat en sortie des usines des fournisseurs). En prenant de ce fait la maîtrise du transport des pièces, Nissan a pu réduire de manière très significative le coût logistique lié au transport. Pour sa part, Renault a notamment bénéficié de l'expertise de Nissan pour la redéfinition des flux internes de l'usine CKD de Grand-Couronne (France),
- La recherche d'opportunités futures par la standardisation des processus en logistique : la mise en oeuvre d'une démarche commune de conception des nouveaux emballages se traduit par une réduction des coûts et des délais de développement ainsi que par des opportunités de synergies à travers la consolidation des volumes d'achats sur les futurs emballages communs.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

Afin de répondre à la globalisation croissante de la logistique de l'Alliance, le CCT Logistique mettra en place en 2005 quatre nouveaux groupes de travail à caractère stratégique, et compte poursuivre le développement de ses activités opérationnelles.

*Le CCT Pièces et Accessoires : De la fonction “ support ” à un rôle pleinement opérationnel*

L'activité Pièce de rechange et Accessoire constitue une activité stratégique tant pour Renault que pour Nissan. Les métiers et organisations des deux marques étant comparables, ainsi que leurs objectifs de croissance, un FTT a été créé dès 2001 avec pour mission de définir les *business guidelines* de son périmètre d'activité. Son action s'est ensuite orientée sur le pilotage de projets opérationnels, ce qui correspond à la définition d'un CCT. Ainsi, l'Alliance Board Meeting d'octobre 2004 a officialisé son changement de statut en CCT P&A.

Le CCT Pièces et Accessoires a pour objectif d'identifier et de maximiser les synergies entre les deux marques mesurées par les économies réalisées dans le cadre de l'Alliance. Il intervient sur l'ensemble des grandes fonctions du périmètre pièces et accessoires, à savoir le marketing, la logistique, les achats et l'ingénierie. Il détermine, suit et anime les actions orchestrées par les métiers grâce aux contacts permanents entretenus entre les équipes de Renault, Nissan Europe et Nissan Japon. Son action s'est étendue en 2004 à la préparation des projets avec Renault Samsung Motors.

Les engagements et les résultats les plus notables enregistrés en 2004 sont les suivants :

- **Ingénierie** : suivi et pilotage commun, pour la pièce et l'accessoire, des projets de cross-badging et d'échanges d'organes.
- **Marketing et ventes** : Augmentation des ventes au parc (Nissan) et du chiffre d'affaires Accessoires (Renault) grâce aux opérations de benchmarking en Europe ; développement d'Ixell (gamme de peinture et de produits de peinture multi marques développée par Renault) dans le réseau Nissan.
- **Achats** : étude d'appels d'offre communs avec Nissan Europe.
- **Logistique** : Déploiement de méthodes opérationnelles inspirées d'un benchmark Nissan dans les Centres de Distribution de Pièces de Rechange centraux ; benchmark en termes d'approvisionnements et de gestion des stocks afin d'en optimiser la maîtrise ;
- **Enfin, déploiement de la complémentarité géographique des deux marques** : magasin commun en Grande-Bretagne, pilotage de la logistique P&A Renault par Nissan dans certains pays (par exemple Mexique) et de la logistique P&A Nissan par Renault dans d'autres (Mecosur notamment).

De 2000 à 2004, des économies significatives ont ainsi pu être réalisées dans ce domaine par Renault : *estimées à 50 millions d'euros - dont 20 millions en 2004*. Nissan a pu aussi de son côté réduire ses coûts d'achats de pièces de rechange de plusieurs dizaines de millions de dollars sur la même période.

*Le CCT Research & Advanced Engineering (R&AE) : Recherche de Synergies en amont et en aval*

Renault et Nissan travaillent ensemble dans les domaines stratégiques de la recherche où les deux groupes partagent des intérêts communs.

Le R&Ae-CCT, dont la création a été décidée en avril 2004, complète en amont les travaux couverts par les CCT “ Vehicle Engineering ” et “ Powertrain ”. Il incorpore l'ancien Research –CCT. Sa mission est de coordonner les activités sur les nouvelles techniques et technologies telles que les véhicules à pile à combustible, les véhicules hybrides, les matériaux, l'électronique, la mécanique et la sécurité active.

Les premières conclusions rendues par ces équipes de travail pourront être exploitées dès le début 2005. Cette coopération conduit à une utilisation plus efficace des ressources des deux groupes en couvrant une large gamme de solutions techniques potentielles et en accélérant la mise sur le marché de nouveaux produits. Cette coopération et son renforcement sont l'une des conditions pour atteindre l'objectif numéro deux de l'Alliance qui consiste à placer les deux groupes dans le trio de tête des constructeurs mondiaux en matière de technologies clés.

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

### **1.2.3.2 Evolution des coopérations structurelles**

#### ***Stratégie Produit***

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

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

#### ***Plate-formes***

Renault et Nissan ont pour objectif de partager dix plate-formes pour les principaux véhicules à horizon 2010. Ces plateformes sont développées en fonction du rythme de renouvellement des véhicules des deux partenaires.

Après Nissan, qui a renouvelé sa gamme de voitures "entrée-de-gamme" issues de la plate-forme commune "B" avec March/Micra (2002) et Cube/Cube Cubic (2003), Renault a commercialisé à son tour Modus en octobre 2004 sur la même base de châssis et de soubassement. Le successeur de Clio utilisera cette même architecture commune du côté Renault. Il sera lancé dans le courant de l'année 2005. Nissan a continué en 2004 à élargir son offre avec les berlines compactes Tiida et Tiida Latio puis complètera avec le lancement de Note, le dernier né de la plate-forme B, en janvier 2005.

Dans la gamme moyenne, Renault a précédé Nissan avec le lancement de sept véhicules de la famille Mégane II sur la plate-forme "C" depuis fin 2002. Quant à Nissan, le monospace Lafesta lancé le 02 décembre 2004 est le premier modèle à utiliser une forme dérivée de la plateforme "C" commune.

#### ***Organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesse)***

La coopération dans les échanges et le développement en commun de moteurs et boîtes de vitesse s'est accélérée au sein de l'Alliance en 2004. Parallèlement aux nombreux échanges de pièces existantes dont le volume globale entre Renault et Nissan s'élève en 2004 à 600 000 unités, les premiers moteurs développés conjointement par Renault et par Nissan arrivent sur le marché japonais depuis septembre dernier (côté Nissan) et en Europe à partir de l'été prochain (côté Renault). (*Cf. encadré sur les moteurs M1*).

Dans le but permanent de réduire les coûts et d'améliorer l'utilisation des ressources (humaines et financières), Renault et Nissan se partagent les tâches de développement en tirant parti des compétences de chaque entreprise; Renault dans le domaine des moteurs diesel et boîtes de vitesse manuelles, Nissan dans le domaine des moteurs à essence et boîtes automatiques. Les deux groupes prévoient ainsi de disposer d'un nombre optimisé de familles de moteurs et de boîtes de vitesse communes, huit familles de moteurs et huit familles de boîtes.

En Europe, les composants de Nissan adaptés pour les besoins de Renault sont les suivants : le moteur Nissan V6 3,5 litres (VQ 35) équipe Vel Satis depuis Février 2002 et Espace depuis Octobre 2002. Le système Nissan de transmission à quatre roues motrices (R145) est disponible sur Kangoo 4x4 depuis mai 2001 de même que le moteur diesel Nissan 3 litres (ZD 30) qui est monté sur certaines versions des fourgons Master et Mascott depuis début 2004.

Réciproquement, des composants de Renault sont utilisés sur les modèles Nissan Europe. Le moteur diesel Renault 1,5 dCi K9K ainsi que la boîte de vitesse (JR 200 nm), sont disponibles sur Almera depuis Octobre 2002 et sur la nouvelle Micra depuis janvier 2003, ce qui a pour effet d'augmenter significativement la pénétration du diesel dans la gamme Nissan Europe. De même, il existe depuis décembre 2002 une version de Primera équipée par le moteur diesel Renault 1,9 litres dCi F9Q.

En 2004, Renault aura vendu à Nissan près de 175 000 moteurs et 300 000 boîtes de vitesse au total. L'Europe compte certes pour près des deux tiers en moteurs mais les flux vers Nissan Mexico, qui s'approvisionnent de moteurs de Renault du Brésil et de boîtes provenant de Renault au Chili (Cormecanica), sont importants également. En valeur, les ventes de pièces mécaniques à Nissan représentent environ 400 millions d'euros de chiffre d'affaire pour Renault en 2004 (cf. chapitre IV, note 12-H – Annexes, Comptes consolidés du groupe).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

---

A ces chiffres s'ajoutent les 125 000 moteurs et boîtes vendus par Nissan à Renault en 2004, dont 70 % sont destinés aux véhicules de Renault Samsung Motors en Corée.

#### ***Véhicules utilitaires : Dual-badging en Europe - Fabrication croisée en Europe et au Brésil***

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

En Europe, l'objectif initial du *dual-badging* était d'assurer le développement des ventes de véhicules utilitaires de Nissan. En conséquence, depuis mars 2002, le grand fourgon Renault Master est adapté pour Nissan et commercialisé sous le nom de Nissan Interstar. En septembre 2002, le fourgon compact Renault Trafic/Opel Vivaro vient également compléter l'offre de Nissan sous le nom de Nissan Primastar. Et enfin, depuis octobre 2003, Nissan possède un troisième véhicule utilitaire avec une adaptation de la Renault Kangoo Express sous le nom de Nissan Kubistar. A fin 2004, les volumes de ventes cumulés de ces trois véhicules par Nissan sont respectivement 4 459 unités d'Interstar, 16 111 Primastars et 9 517 Kubistar, soit un peu plus de 30 000 véhicules qui comptent pour 26 % des immatriculations utilitaires de Nissan en Europe.

Plus généralement, la production croisée bénéficie pleinement de l'échange des meilleures pratiques et des expertises au sein de l'Alliance. En effet, depuis Octobre 2002, Nissan a pu produire certaines versions du Trafic/Primastar/Vivaro dans son usine de Barcelone pour le compte de Renault, Opel et Nissan. La capacité de production de cette usine se monte à 64 000 unités par an et s'ajoute à la capacité de l'usine de General Motor Europe à Luton qui est de 86 000 unités par an. A fin 2004, près de 60 000 unités de Trafic/Vivaro/Primastar sont sorties des chaînes de production de Barcelone contre 46 670 véhicules fabriqués en 2003.

La fabrication croisée implique que les systèmes de fabrication de Renault peuvent produire des véhicules Nissan et vice versa. Cela signifie que les méthodes de travail et de production, les standards ou normes de qualité, les points de contrôle sont autant de sujets passés au crible, analysés et harmonisés point par point entre les deux groupes afin de rendre ce travail possible. C'est précisément la mission du CCT Manufacturing.

#### ***Qualité***

Cf. Point sur la qualité appliquée à la fabrication du Modus.

#### ***Achats***

D'importantes économies ont pu être réalisées grâce à une stratégie d'achats commune et au développement d'un tissu de fournisseurs communs.

Renault Nissan Purchasing Organization (RNPO), toute première joint-venture de l'Alliance, a été créée en avril 2001. Détenue à 100 % par Renault Nissan B.V. depuis juin 2003 elle gère initialement près de 30 % des achats annuels de Renault et de Nissan. A fin 2002, ce pourcentage est passé à 43 %, soit un montant d'achats annuels de 21,5 milliards de dollars. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, RNPO a encore étendu son champ d'action et couvre 70 % du chiffre d'affaires des achats réalisés par Renault et par Nissan, soit 33 milliards de dollars par an. Cette croissance passe par l'expansion du domaine d'intervention de RNPO aux achats de biens d'équipement, de logistique et de composants véhicules supplémentaires. La responsabilité de RNPO a également été élargie au-delà des trois zones géographiques initiales de l'Alliance (Europe occidentale, Japon et Etats-Unis) pour englober toutes les zones où Renault et Nissan sont implantés industriellement.

#### ***Logistique***

Cf. CCT Logistique évoqué précédemment.

#### ***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 joint-venture 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 chez Renault et chez Nissan afin de les orienter vers des solutions techniques communes.

Les premiers résultats concrets qui en découlent sont les suivants :

- la création d'un plan directeur sur trois ans des systèmes d'information qui devient l'unique plan directeur pour Renault et pour Nissan à partir de 2004,
- la mise en place d'un réseau global commun à large bande " Alliance Worldwide Backbone " opérationnel depuis le 7 décembre 2003, permettant la communication entre les quatre principaux centres de télécommunication de Renault et de Nissan : Paris, Atsugi, Denver et Curitiba
- la sélection d'un groupe de sept fournisseurs communs pour le matériel et les logiciels,
- le développement d'un modèle de nomenclature commune (BOM ou Bill of Materials, documentation des pièces de production)
- la sélection d'applications logicielles communes

### **1.2.3.3 Evolution des coopérations régionales**

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

#### **Europe**

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

Dans chaque pays, les filiales sont organisées sous forme de " *Joint local group offices* " ou bien sous forme de " *Single Legal Entities* " (SLE). Les " *joint local group offices* " fonctionnent dans quatre pays (France, Royaume Uni, Espagne et Italie) sous la responsabilité de Renault pour gérer toutes les fonctions qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle ; les opérations liées à la vente (*front office*) demeurent indépendantes et distinctes. Les SLE sont des entités juridiques et commerciales communes uniques à Renault et à Nissan. Dans ces structures, chaque marque dispose de son " *front office* " qui assure toutes les prestations liées à la marque et qui est en contact avec la clientèle dans le respect total de l'identité de la marque. Mais tout comme dans les *joint offices*, toutes les activités non directement liées à la marque sont regroupées dans les locaux communs et gérés de façon centrale pour les deux groupes. Ces SLE opèrent sous la responsabilité de Renault et sont au nombre de sept depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005. Les filiales de Renault en Croatie et en Slovénie importent et distribuent depuis le début de 2004 les véhicules de Nissan dans les pays de l'Adriatique (Slovénie, Croatie, Bosnie Herzégovine, Serbie, Monténégro, Macédoine et Albanie). Elles forment donc deux SLE supplémentaires par rapport aux quatre déjà existantes à savoir la Suisse (2001), les Pays Bas (2001), l'Allemagne (2002), et l'Autriche (2003). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, les opérations au Portugal ont adopté la même structure.

En complément de l'existence des " *group offices* " et des SLE, Renault UK et Nissan Motor UK partagent des locaux communs et un entrepôt de pièces détachées commun à Lutterworth. En juin 2003, Renault et Nissan ont annoncé la création d'un entrepôt régional de pièces commun en Hongrie qui couvrirait les activités pour les deux groupes en Europe Centrale à partir de mi-2005.

Pour ce qui est des réseaux commerciaux, les " *hubs* ou pivots " représentent une nouvelle façon d'organiser les concessions sur la base d'un réseau avec moins de partenaires mais plus puissants, opérant sur des territoires élargis. Au 30 septembre 2004, 2 794 concessions Renault et Nissan ont été restructurées pour donner naissance à 509 " *hubs* " Renault et 367 " *hubs* " Nissan, parmi lesquels 161 sont communs aux deux marques.

#### **Mexique, Amérique Centrale**

S'appuyant sur une implantation déjà forte, Nissan a apporté un soutien actif au retour de la marque Renault au Mexique et en Amérique Centrale tout en optimisant ses capacités de production. (Cf. Développement au Mexique)

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

En Amérique centrale, quatre importateurs de Nissan importent également des voitures de Renault : en Equateur, au Salvador, Honduras et au Panama. Au Guatemala, les importations de voitures Renault ont démarré en décembre 2003 par une filiale appartenant au principal groupe importateur de Nissan sur place.

***Mercosur et Amérique du Sud***

Au Brésil, Nissan a créé sa filiale en octobre 2000 en confiant toutes les opérations de back-office à Renault déjà bien implanté sur place. Le réseau de concessionnaires Nissan a été constitué à partir du réseau Renault existant et un ensemble de 63 concessions Nissan opère au Brésil fin 2004 contre 59 fin 2003.

Depuis décembre 2001, Renault et Nissan partagent les installations d'assemblage de véhicules utilitaires sur le complexe industriel de Renault à Sao Jose dos Pinhais (Parana). Cette opération a permis le démarrage de la production du Renault Master, du pick-up Nissan Frontier en avril 2002 puis du 4x4 Nissan X-Terra en mars 2003.

En Argentine, les importations de Nissan sont passées sous la responsabilité de Renault Argentina depuis juin 2001. Les véhicules 4x4 et utilitaires vendus en Argentine sont en provenance de l'usine du Brésil (Renault Master, Nissan Frontier et Nissan X-Terra), ce qui permet d'utiliser une partie des capacités.

***Asie Pacifique***

En Corée du Sud, le fonctionnement et le développement de Renault Samsung Motors s'appuient très fortement sur l'expertise technique de Nissan dans le domaine de la production et de l'adaptation des modèles SM5 et SM3 (véhicules d'origine Nissan). En trois ans, ces véhicules ont conquis près de 10 % du marché coréen. Depuis le début du mois de décembre 2004, un troisième véhicule SM7 a été lancé dans le segment du haut de gamme pour élargir l'offre et lutter contre la baisse de la demande domestique. (*Cf. Point sur la Corée*)

Dans les autres pays d'Asie, les ventes de Renault se développent progressivement en s'appuyant sur l'organisation logistique et administrative de Nissan en place. Le siège de Renault Asie-Pacifique, ouvert en juin 2000, est basé à Tokyo.

Au Japon, la nouvelle Mégane a été lancée depuis le début 2004 et c'est le cinquième modèle que Renault introduit sur l'Archipel. Les voitures Renault sont distribuées dans le réseau Nissan. A fin septembre 2004, 75 concessions (y compris 11 points de vente indépendants) vendent soit des véhicules Renault de façon exclusive, soit des véhicules des deux marques.

En Australie, les véhicules Renault sont désormais importés par Nissan Australia et vendus à travers 26 concessions sélectionnées en grande partie à partir d'éléments du réseau existant de Nissan. Même situation à Taiwan et en Indonésie où Renault est présent à travers, respectivement, 17 et 8 points de vente.

En Malaisie, Renault a signé le 15 mai 2003 un protocole d'accord avec le groupe TC Euro Cars Sdn.Bhd (TCEC), filiale du partenaire malais de Nissan, Tan Chong Motor Holdings. TCEC assure la distribution et l'après vente de la gamme Renault depuis septembre 2003. De plus, depuis le 15 décembre 2004, le groupe se charge de l'assemblage de Kangoo à partir de pièces CKD. Pendant la première phase, Kangoo sera commercialisé en Malaisie, puis il sera exporté vers les pays de l'ASEAN en fonction des opportunités et en complémentarité de l'offre Nissan.

***Afrique, Europe de l'Est et Moyen-Orient***

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

Au Maghreb, Renault et ses importateurs s'occupent des importations et du développement des ventes pour les modèles Nissan. C'est le cas au Maroc depuis novembre 2000 avec l'acquisition de l'importateur SIAB de Nissan par l'importateur de Renault. La situation est similaire en Tunisie depuis mai 2003.

En Afrique du Sud, Renault s'appuie au contraire sur la logistique, le centre de formation et les entrepôts de stockage de pièces détachées de Nissan. Renault et Nissan ont créé sur place un comité de l'Alliance dédié au développement des "group offices", principalement focalisés sur la vente, le marketing et le secteur des pièces de rechange.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

De même, Renault peut commencer à développer sa présence dans les pays du Golfe depuis 2003 en s'appuyant sur les structure de Nissan au Koweït (janvier), à Bahrain (février) ou encore au Qatar (mai). Les négociations ont débuté en 2004 concernant la distribution et les ventes des véhicules Renault dans les Emirats Arabes et au Sultanat d'Oman.

En Roumanie, c'est Renault qui coordonne les activités d'importation et de distribution des modèles Nissan depuis janvier 2003. Quant à la Russie, les filiales commerciales de Renault et de Nissan coopèrent déjà activement en centralisant les fonctions de back-office.

### **1.2.3.4 Point sur 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 une bonne compréhension mutuelle et favoriser l'efficacité du travail en commun.

#### ***Echange de personnel***

Depuis la création de l'Alliance, les échanges de personnel entre les deux groupes concernent à peu près 460 personnes (y compris les filiales communes comme RNPO et RNIS) qui peuvent être regroupées en quatre catégories :

- 1/ Expatriés de Renault et Nissan travaillant au sein des fonctions clés dans les deux maisons mères pour renforcer les compétences dans les différents corps de métiers, promouvoir les " best practices " et faciliter la compréhension mutuelle. Ce nombre est relativement stable avec 71 expatriés à fin 2004.
- 2/ Expatriés travaillant dans le cadre des projets de l'Alliance (développement des plates-formes, moteurs et boîtes de vitesses). Ils sont au nombre de 14.
- 3/ Employés travaillant dans les organisations communes telles que RNPO et RNIS : soit environ 320 personnes.
- 4/ Echange de personnel dans les régions. Ainsi, 37 personnes de Renault travaillent dans les filiales de Nissan en Europe et en Amérique. Parallèlement, Nissan a détaché 19 cadres chez Renault Samsung Motors en Corée ou bien chez Renault en Asie Pacifique.

Outre ces 460 expatriés et employés de RNPO et RNIS, il faut rajouter plusieurs centaines d'autres personnes qui restent employées par leurs maisons mères mais qui sont directement impliquées dans les structures de travail de l'Alliance, notamment les CCT, FTT ou encore au sein les membres du Bureau de Coordination et des Comités de Pilotage de l'Alliance.

#### ***Alliance Business Way Program*** (validé par le Directoire de l'Alliance en janvier 2003)

Ce programme en plusieurs phases vise à renforcer la performance des personnels de Renault et de Nissan ainsi que les équipes Renault-Nissan. Des séries de conférences et de séminaires de travail en petits groupes sont organisés régulièrement afin de sensibiliser et favoriser la compréhension des différences de culture, et les mentalités ainsi que les méthodes de travail chez les uns et les autres.

\*\*\*

#### **Renault cède sa participation dans Nissan Diesel**

**Communiqué de presse du 8 mars 2005**

Renault annonce la vente de la participation de 17,88% (43,6 millions de titres) qu'il détient dans Nissan Diesel Motors Co. Ltd. Renault s'était porté acquéreur d'actions de Nissan Diesel en mars 1999 dans le cadre de son Alliance avec Nissan, marquant ainsi son soutien à la restructuration entreprise par Nissan Diesel.

Considérant que cette restructuration s'est déroulée avec succès et que Nissan Diesel a toujours représenté un investissement non stratégique pour le groupe, Renault a décidé de céder cette participation.

La vente a été réalisée ce matin sous la forme de la cession d'un bloc d'actions à la banque JP Morgan Securities qui vendra à son tour les titres sur le marché.

Nissan Diesel est le quatrième constructeur japonais de poids lourds. Il a réalisé lors de l'année fiscale 2003-2004 un chiffre d'affaires de 453 milliards de yens (3,4 milliards d'euros) pour un résultat opérationnel de 28,2 milliards de yens (212,7 millions d'euros), soit 6,2% du chiffre d'affaires. Ses ventes de véhicules industriels ont atteint durant la même période 39 353 véhicules, dont 42% exportés hors du Japon, principalement en Asie et aux Etats-Unis.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

**1.2.4. STRATEGIE ET RESULTATS DE NISSAN SUR L'ANNEE 2004**

Les états financiers de Nissan sont établis conformément aux normes japonaises, qui diffèrent des normes de Renault, et présentés avec des soldes intermédiaires de gestion ou des indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les comptes de Nissan font l'objet de retraitements décrits dans la note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Le groupe Nissan composé de 120 000 collaborateurs et implanté industriellement dans 43 pays au 1<sup>er</sup> juillet 2004, se situe parmi le trio de tête des constructeurs japonais avec plus de 3 millions de véhicules vendus dans le monde. Les ventes sont regroupées sous quatre grandes zones géographiques qui sont le Japon, les Etats-Unis, l'Europe et les pays émergents.

Quelques résultats à retenir sur le dernier exercice fiscal clôturé *fin mars 2004* :

**Ventes monde : 3,057 millions d'unités**, en progression annuelle de 10,4 %

**Chiffre d'affaires net consolidé : 7 429 milliards de yens**, en progression de 8,8 %

**Résultat opérationnel consolidé : 824,9 milliards de yen**, soit **11,1%** du Chiffre d'affaires

**Résultat net consolidé – part du groupe : 503,7 milliards de yens**, soit 6,8 % du CA

**Retour sur Capitaux Investis (ou ROIC) : 21,3 %**

### **1.2.4.1 – Résultats et stratégie de Nissan**

#### **Des résultats et des ventes en progression continue**

##### ***Un exercice fiscal 2003 record***

Le groupe Nissan a annoncé en avril des résultats record pour son exercice fiscal 2003 clôturé au 31 mars 2004. En effet, pour le second exercice de son plan triennal NISSAN 180, Nissan a obtenu un résultat d'exploitation de 824,9 milliards de yens pour un chiffre d'affaires de 7 429 milliards de yens (respectivement env. 6,29 milliards pour 56,6 milliards d'euros). Cela représente 11,1 % par rapport au chiffre d'affaires, soit la plus élevée parmi les constructeurs généralistes. Le plan NISSAN 180, qui a pour but de placer le groupe sur une trajectoire de croissance rentable et durable sur trois ans, a d'ores et déjà rempli deux objectifs sur trois : obtenir une marge opérationnelle de 8 % annuellement et un niveau d'endettement financier net de sa branche automobile nul à fin mars 2005. Le troisième grand objectif, celui de vendre un million de véhicules supplémentaires sur trois ans (atteindre un volume de 3,6 millions de véhicules en septembre 2005, contre 2,6 millions sur l'exercice 2004 (fin mars 2002), est sur la bonne trajectoire et mobilise toutes les ressources du groupe. Cet objectif est soutenu par un programme de lancement très dynamique de 31 nouveaux modèles sous la période couverte par NISSAN 180.

##### ***Résultats semestriels à fin septembre 2004***

Sur les six premiers mois de son exercice fiscal en cours, soit d'avril à septembre 2004, Nissan a publié des résultats en hausse par rapport à la même période de l'année précédente. Le chiffre d'affaires consolidé du groupe s'est accru de 12,7 %, à 4 008 milliards de yens (30,1 milliards d'euros) et le résultat opérationnel ressort à 403,4 milliards de yens (3,02 milliards d'euros), soit 10,1 % de marge opérationnelle par rapport au chiffre d'affaires. Le résultat net après impôts est de 238,8 milliards de yens (1,8 milliards d'euros), stable sur les six premiers mois d'exercice par rapport à l'année précédente. Les ventes du groupe ont continué à augmenter de 8,8 % (1 596 000 véhicules) par rapport à l'année précédente grâce une progression sur l'ensemble des marchés sauf au Japon où les nombreux lancements n'ont eu lieu qu'à partir de septembre. Le groupe a réitéré ses objectifs annoncés en avril 2004 pour l'ensemble de son exercice qui se terminera à fin mars 2005.

##### ***Ventes du groupe Nissan sur la période de douze mois échue au 31 décembre 2004***

Sur l'année 2004, les ventes totales du groupe ont atteint 3 295 830 véhicules au 31/12/2004, soit une progression de 11,0 % par rapport à la même période en 2003 et près de 27 % par rapport à la base de référence des 2,6 millions véhicules au début du plan NISSAN 180.

##### ***Progression des volumes et amélioration du mix aux Etats-Unis***

Sur le marché américain qui représente désormais 30 % des ventes (au lieu de 27 % l'année précédente) et qui constitue le marché le plus profitable du groupe, Nissan sous ses deux marques (Nissan et Infiniti) continue de gagner des parts de marché

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

malgré une concurrence exacerbée, à 5,8 % à fin 2004 contre 4,8 % l'année précédente. Les ventes sur les douze mois en 2004 atteignent 985 989 unités, en croissance de 24 % par rapport à 794 481 unités en 2003.

De plus, l'effet " volume/mix " s'est amélioré de façon significative avec l'arrivée de nouveaux modèles à fortes marges issus de la deuxième usine du groupe qui a été inaugurée en mai 2003, à Canton, dans le Mississippi. Le pick-up Titan " full size", les grands 4x4 tels que Armada, Infiniti QX56 et les nouvelles versions Frontier " King Cab " et " Crew Cab ", s'imposent progressivement sur les segments les plus porteurs. La catégorie des " trucks " sous la marque Nissan (gros monospaces, 4x4 et pick-up) représente désormais un peu plus de 47 % des ventes aux Etats-Unis avec 405 122 unités en 2004, contre 36 % en 2003.

#### ***Programme de lancement au Japon***

Au Japon, les immatriculations du groupe Nissan représentent 18,8 % du marché total en 2004. L'arrivée sur le marché à partir de septembre 2004 de six nouveaux modèles (croisé 4x4-berline Murano, berline compacte Tiida et berline Tiida Latio, berline de luxe Fuga, monospace Lafesta et véhicule compact Note), s'est traduite par une nette accélération des ventes. Quant à la production domestique qui compte pour 45 % du total, elle continue d'augmenter régulièrement grâce aux exportations, +2,9 % en 2004.

#### ***Stabilité en Europe***

Quant à l'Europe (Occidentale, Europe de l'Est et Centrale) qui représente 17 % des ventes du groupe, le niveau des immatriculations en 2004 (543 948 unités) reste quasiment stable par rapport à 2003 (544 283 unités). Dans un contexte concurrentiel tendu, l'absence de nouveaux modèles a pénalisé les ventes sur le segment des véhicules particuliers où elles ont fléchi de 3,5 %. En revanche, les ventes de véhicules utilitaires ont progressé de 18,3 % en 2004 grâce, entre autres, aux bonnes performances de Primastar et de Kubistar qui comptent désormais pour près de 22 % des immatriculations en véhicules utilitaires de Nissan en Europe. Ces deux véhicules " double-badgés " dans le cadre d'une coopération de l'Alliance comptent pour 25 600 sur les 113 000 immatriculations utilitaires de Nissan en 2004, contre 13 600 sur 95 500 en 2003. (Cf. coopération )

### **Des programmes d'investissements ciblés**

#### ***Rentabilité des capitaux investis en hausse***

Parallèlement à un programme intensif d'investissements en R&D et en acquisitions d'actifs, le ratio de " Retour sur Capitaux Investis " pour la branche auto a progressé à 21,3 %, soit plus d'un point au dessus de l'objectif que le groupe s'était fixé au début de son plan (contre 19,8 % fin mars 2003 et 12,7 % fin mars 2002). (\* défini comme étant résultat opérationnel consolidé de la branche automobile sur un dénominateur composé des actifs immobilisés nets auto, besoin en fonds de roulement en auto et trésorerie disponible)

Les frais de Recherche et de Développement ont augmenté de 18 % sur l'exercice 2003 et représentent plus de 354 milliards de yens à fin mars 2004 (environ 2,7 milliards d'euros), soit 4,8 % du chiffre d'affaires du groupe contre 4,4 % pour l'exercice précédent. Cette politique permet à Nissan de maintenir son programme de lancement de nouveaux véhicules à un rythme très soutenu (12 nouveaux modèles sur l'exercice 2002, 10 sur celui de 2003 et 9 pour l'exercice en cours).

Les investissements, qu'ils soient de nature capacitaire ou à caractère stratégique (développement de nouveaux marchés), ont aussi continué à croître régulièrement pour représenter 5,8 % du chiffre d'affaire du groupe à fin mars 2004 (427,3 milliards de yens, soit environ 3,3 milliards d'euros), contre 5,5 % un an plus tôt.

#### ***Augmentation des capacités des usines de moteurs au Japon et aux Etats-Unis***

Pour répondre à une demande croissante de son moteur VQ V6 qui figure pour la 10<sup>ème</sup> année de suite sur la liste des dix meilleurs moteurs au monde (source Wards Automotive) et qui est monté sur onze modèles, dont les plus populaires sont notamment 350Z, Maxima, Skyline, Murano aux Etats-Unis, et Teana et récemment Fuga au Japon, Nissan accroît ses capacités de production à l'usine Iwaki, Japon. Le groupe a annoncé le 18/11/2004 qu'il va investir dans un second nouveau bâtiment de 13 500 m<sup>2</sup> pour permettre à son usine actuelle d'atteindre une capacité annuelle de 560 000 moteurs. Elle serait alors la plus importante usine de moteurs au Japon.

Parallèlement, Nissan renforce ses capacités de fonderie aux Etats-Unis avec notamment une extension de l'usine de moteurs à Decherd, dans le Tennessee. Le groupe va bâtir et équiper un bâtiment supplémentaire d'une surface de 50 000 m<sup>2</sup> pour

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

augmenter ses capacités de fonderie en vilebrequins. Mise en opération en mai 1997, l'usine de moteurs de Decherd dispose d'une capacité actuelle d'environ 950 000 moteurs par an et équipe toutes les voitures des deux marques Nissan et Infiniti qui sont fabriquées par les usines de Smyrna, Tennessee, et de Canton, Mississippi.

***Développement actif en Chine***

En Chine, Dong-Feng Motor Co. (DFL), 3<sup>ème</sup> groupe automobile chinois détenu à parité 50-50 entre " Dong-Feng Automotive Investment " (DFI) et Nissan, se développe activement conformément au plan triennal annoncé par le management en juillet 2003. En 2004, le groupe a inauguré à Guangzhou un centre R&D en avril, et une usine en mai d'une capacité de 150 000 véhicules, tous deux spécifiquement dédiés aux voitures particulières. Cette usine permet de produire localement un troisième véhicule pour le marché domestique, une version chinoise de la berline haut de gamme Teana. DFL rajoute ainsi à son catalogue un troisième véhicule particulier, après les berlines BlueBird et Sunny. Sa spécialité était jusque-là concentrée sur les camions, véhicules utilitaires et bus.

***Renforcement en Thaïlande et en Egypte***

Par ailleurs, Nissan a renforcé ses positions sur d'autres marchés émergents tels que la Thaïlande et l'Egypte. En avril 2004, Nissan a élevé sa participation de 25 % à 75 % dans le capital de sa filiale thaïlandaise, Siam Nissan Automobile Co. pour un montant d'environ 190 millions de dollars. Cet investissement permet à Nissan de se positionner stratégiquement non seulement sur un marché thaï dynamique qui compte pour un peu plus qu'un demi million de véhicules, mais aussi sur toute la zone Asie du Sud-Est. En effet, Siam Nissan qui agit non seulement en tant que distributeur de la marque Nissan, mais aussi en tant qu'assembleur, dispose d'une capacité de production de 140 000 unités par an et ne vend que le tiers de sa production sur le marché domestique.

En Egypte, le groupe a présenté en juin 2004 les détails de son plan pour étendre ses activités dans la région. Le groupe a l'intention d'investir plus de 60 millions de dollars en 2004 et en 2005 pour racheter puis moderniser les bâtiments et les lignes de production de la société égyptienne partenaire près du Caire, mais aussi pour renforcer son marketing et son réseau de distribution sur place. Cet investissement permettra à Nissan d'accroître sa production locale et ses importations de véhicules assemblés pour répondre à la demande domestique mais aussi pour se constituer une base compétitive pour les exportations vers les marchés voisins.

***Ebauche du prochain plan " NISSAN Value-Up "***

Nissan prépare les fondations de son prochain plan triennal " NISSAN Value-Up " qui succèdera au NISSAN 180 en avril 2005. Annoncé dans ses grandes lignes en mars 2004, le prochain plan fixe de nouveaux objectifs :

- atteindre 4,2 millions de véhicules à la fin de l'exercice 2007 (mars 2008)
- maintenir le résultat opérationnel au meilleur niveau de l'industrie,
- maintenir un ratio de Retour sur Capitaux Investis au dessus des 20 %

Le groupe compte poursuivre le rythme actuel de renouvellement et d'extension de sa gamme avec un programme de 28 nouveaux produits sur les trois prochains exercices. Il entend se développer fortement ses positions sur les marchés émergents tels que la Chine mais aussi sur les marchés plus " matures " en répliquant le succès aux Etats-Unis de sa marque Infiniti dans le haut de gamme sur d'autres marchés.

## **1.2.4.2 Contribution de nissan aux résultats de Renault en 2004**

### ***Contribution au résultat net consolidé de Renault***

La mise en équivalence des résultats de Nissan dans les comptes de Renault fait apparaître une contribution positive de **2 199 millions** d'euros sur le résultat net des sociétés mises en équivalence sur l'année 2004.

Cette contribution tient compte exceptionnellement de 15 mois de résultats de Nissan et se décompose comme suivant :

- 1- la mise en équivalence dans les comptes de Renault sur les douze mois de l'année 2004 fait ressortir un résultat de **1 767 millions** d'euros, auquel s'additionne
- 2- un montant de **432 millions** d'euros au titre du trimestre complémentaire correspondant à la période du 1<sup>er</sup> octobre 2003 au 31 décembre 2003.

En effet, depuis juin 2004 et conformément à la réglementation japonaise, Nissan publie ses comptes consolidés sur une base trimestrielle. Les processus de remontée des informations comptables et financières ont donc permis au Groupe Renault de mettre en équivalence dans ses comptes consolidés clos au 31 décembre 2004 les comptes de Nissan arrêtés à la même date. En conséquence, pour assurer l'homogénéité avec l'exercice annuel de Renault, la période de 12 mois retenue dans la présentation des résultats de Nissan correspond à l'année civile 2004. Celle-ci devient désormais la période de référence pour les années futures.

### ***Versement des dividendes***

#### *\* Historique des versements reçus*

Renault a reçu sur l'année 2004 la somme de 345 millions d'euros, à comparer à 267 millions d'euros en 2003. Ce montant se décompose comme suivant :

- 1- le deuxième versement du dividende de l'exercice 2003, soit 11 yens par action et l'équivalent de 167,1 millions d'euros reçus en juin 2004
- 2- le premier versement pour l'exercice 2004, de 12 yens par action soit 179 millions d'euros reçus en novembre 2004.

#### *\* Annonce de la nouvelle politique de dividendes de Nissan sous " NISSAN Value-Up "*

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

## **1.2.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET ELEMENTS FINANCIERS DE L'ALLIANCE**

### **1.2.5.1 Présence industrielle et commerciale**

Renault et Nissan ont vendu **5 785 231** véhicules en 2004, 8,0 % de plus qu'en 2003. Le volume de ventes total de Nissan et de Renault est respectivement de 3 295 830 et 2 489 401 véhicules. L'Alliance Renault-Nissan détient désormais 9,6% du marché mondial (4,1% pour le groupe Renault et 5,5% pour Nissan) se classant ainsi parmi les quatre premiers constructeurs mondiaux en termes de volume de ventes. L'Alliance continue ainsi à bénéficier des complémentarités géographiques de ses deux partenaires.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Ventes dans le monde**

|                                | 2004             | 2003             | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Groupe Renault</b>          | <b>2 489 401</b> | <b>2 388 482</b> | <b>+4,2%</b>           |
| - Renault                      | 2 308 728        | 2 208 310        | +4,5%                  |
| - Renault Samsung Motors       | 85 046           | 111 431          | -23,7%                 |
| Dacia                          | 95 627           | 68 741           | +39,1%                 |
| <b>Groupe Nissan</b>           | <b>3 295 830</b> | <b>2 968 233</b> | <b>+11,0%</b>          |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>5 785 231</b> | <b>5 356 715</b> | <b>+8,0%</b>           |

**Ventes en Europe de l'ouest**

|                                | 2004             | 2003             | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Renault</b>                 | <b>1 812 044</b> | <b>1 806 995</b> | <b>+0,3%</b>           |
| France                         | 721 594          | 707 464          | +2,0%                  |
| Allemagne                      | 181 183          | 224 805          | -19,4%                 |
| Italie                         | 179 168          | 185 420          | -3,4%                  |
| Espagne                        | 236 968          | 212 936          | +11,3%                 |
| Royaume-Uni                    | 212 490          | 210 355          | +1,0%                  |
| <b>Nissan</b>                  | <b>472 923</b>   | <b>489 680</b>   | <b>-3,4%</b>           |
| France                         | 49 810           | 47 059           | +5,8%                  |
| Allemagne                      | 60 068           | 70 050           | -14,2%                 |
| Italie                         | 70 402           | 78 075           | -9,8%                  |
| Espagne                        | 69 750           | 62 229           | +12,1%                 |
| Royaume-Uni                    | 104 287          | 114 641          | -9,0%                  |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>2 284 967</b> | <b>2 296 675</b> | <b>-0,5%</b>           |
| France                         | 771 404          | 754 523          | +2,2%                  |
| Allemagne                      | 241 251          | 294 855          | -18,2%                 |
| Italie                         | 249 570          | 263 495          | -5,3%                  |
| Espagne                        | 306 718          | 275 165          | +11,5%                 |
| Royaume-Uni                    | 316 777          | 324 996          | -2,5%                  |

**Ventes en Europe centrale et orientale**

|                | 2004           | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|----------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Renault</b> | <b>342 131</b> | <b>261 142</b> | <b>+31,0%</b>          |
| Roumanie       | 92 151         | 68 037         | +35,4%                 |
| Turquie        | 118 121        | 58 721         | +101,2%                |
| <b>Nissan</b>  | <b>71 025</b>  | <b>54 603</b>  | <b>+30,1%</b>          |
| Roumanie       | 1 568          | 866            | +81,1%                 |
| Turquie        | 10 422         | 6 025          | +73,0%                 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

|                                |                |                |               |
|--------------------------------|----------------|----------------|---------------|
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>413 156</b> | <b>315 745</b> | <b>+30,9%</b> |
| Roumanie                       | 93 719         | 68 903         | +36,0%        |
| Turquie                        | 128 543        | 64 746         | +98,5%        |

**Ventes au Moyen-Orient et en Afrique**

|                                | 2004           | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Renault</b>                 | <b>91 628</b>  | <b>68 642</b>  | <b>+33,5%</b>          |
| <b>Nissan</b>                  | <b>156 811</b> | <b>146 504</b> | <b>+7,0%</b>           |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>248 439</b> | <b>215 146</b> | <b>+15,5%</b>          |

**Ventes au Japon**

|                                | 2004           | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Renault</b>                 | <b>3 253</b>   | <b>2 274</b>   | <b>+43,1%</b>          |
| <b>Nissan</b>                  | <b>826 822</b> | <b>825 081</b> | <b>+0,2%</b>           |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>830 075</b> | <b>827 355</b> | <b>+0,3%</b>           |

**Ventes en Asie-Pacifique**

|                                | 2004           | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Renault</b>                 | <b>92 555</b>  | <b>121 493</b> | <b>-23,8%</b>          |
| Chine                          | 883            | 1 786          | -50,6%                 |
| Corée du sud                   | 82 220         | 110 307        | -25,5%                 |
| <b>Nissan</b>                  | <b>410 811</b> | <b>321 635</b> | <b>+27,7%</b>          |
| Chine                          | 155 803        | 95 058         | +63,9%                 |
| Corée du sud                   | 5              | 9              | -44,4%                 |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>503 366</b> | <b>443 128</b> | <b>+13,6%</b>          |
| Chine                          | 156 686        | 96 844         | +61,8%                 |
| Corée du sud                   | 82 225         | 110 316        | -25,5%                 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Ventes en Amérique latine et du sud**

|                                | 2004           | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|--------------------------------|----------------|----------------|------------------------|
| <b>Renault</b>                 | <b>147 790</b> | <b>127 936</b> | <b>+15,5%</b>          |
| Argentine                      | 24 891         | 14 725         | +69,0%                 |
| Brésil                         | 53 588         | 58 054         | -7,7%                  |
| Mexique                        | 24 091         | 18 431         | +30,7%                 |
| <b>Nissan</b>                  | <b>301 995</b> | <b>266 715</b> | <b>+13,2%</b>          |
| Argentine                      | 2 671          | 1 817          | +47,0%                 |
| Brésil                         | 8 538          | 7 950          | +7,4%                  |
| Mexique                        | 234 853        | 214 011        | +9,7%                  |
| <b>Alliance Renault-Nissan</b> | <b>449 785</b> | <b>394 651</b> | <b>+14,0%</b>          |
| Argentine                      | 27 562         | 16 542         | +66,6%                 |
| Brésil                         | 62 126         | 66 004         | -5,9%                  |
| Mexique                        | 258 944        | 232 442        | +11,4%                 |

**Ventes en Amérique du nord**

|               | 2004             | 2003           | Evolution<br>2004/2003 |
|---------------|------------------|----------------|------------------------|
| <b>Nissan</b> | <b>1 055 443</b> | <b>864 015</b> | <b>+22,2%</b>          |
| Canada        | 69 454           | 69 534         | -0,1%                  |
| Etats-Unis    | 985 989          | 794 481        | +24,1%                 |

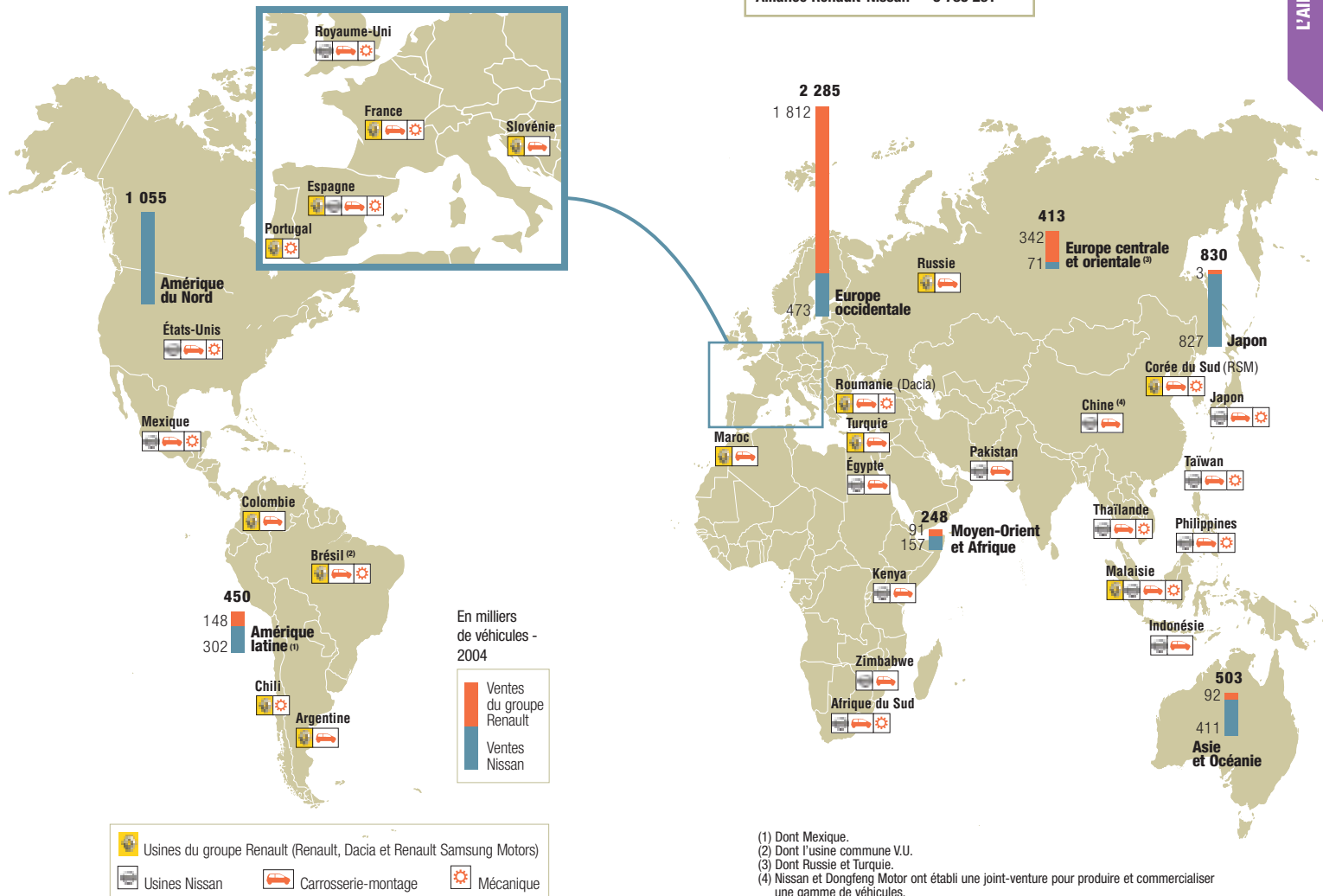
**VENTES MONDIALES ET IMPLANTATIONS INDUSTRIELLES RENAULT - NISSAN**

Cf. carte ci-après.

## Ventes mondiales et implantations industrielles

### Nombre d'unités commercialisées dans le monde en 2004

|                         |           |
|-------------------------|-----------|
| Groupe Renault          | 2 489 401 |
| Groupe Nissan           | 3 295 830 |
| Alliance Renault-Nissan | 5 785 231 |



### 1.2.5.2 Valeur des opérations communes

Au total, les ventes réalisés par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan s'élèvent au titre de l'exercice 2004 respectivement à environ 990 millions d'euros et à 930 millions d'euros, comme indiqué dans l'annexe 12-H de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.2.5.3 Eléments 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 comparabilité des patrimoines respectifs des deux groupes. Sauf indication contraire, les données sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault à fin décembre 2004, avant transition aux IFRS.

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 2004 et pour Nissan, des données préparées et retraitées pour le compte de Renault correspondant à l'exercice calendaire (du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2004), alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars. Ceci a été rendu possible du fait de la publication de comptes trimestriels par Nissan conformément à la réglementation japonaise à compter du 31 mars 2004.

#### 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.

| <b>Chiffre d'affaires 2004</b> (en millions d' euros) | <b>Renault</b> | <b>Nissan (1)</b> | <b>Eliminations</b> | <b>Alliance</b> |
|-------------------------------------------------------|----------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Ventes de biens et services                           | 38 772         | 56 436            | (1 920)             | 93 288          |
| Produit du financement des ventes                     | 1 943          | 2 890             |                     | 4 833           |
| <b>Total chiffre d'affaires</b>                       | <b>40 715</b>  | <b>59 326</b>     | <b>(1 920)</b>      | <b>98 121</b>   |

<sup>(1)</sup> Converti au taux moyen yen/euro de l'année 2004, soit 134 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 estimée sur la base de l'exercice 2004 de Renault.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

La **marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et le résultat net** de l'Alliance en 2004 s'établissent comme suit

| <i>(millions d'euros)</i> | <i>Marge</i>          | <i>Résultat</i>       | <i>Résultat</i>           |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|
|                           | <i>opérationnelle</i> | <i>d'exploitation</i> | <i>net</i> <sup>(2)</sup> |
| Renault                   | 2 418                 | 2 148                 | 1 352                     |
| Nissan <sup>(1)</sup>     | 6 562                 | 6 128                 | 3 908                     |
| <b>Alliance</b>           | <b>8 980</b>          | <b>8 276</b>          | <b>5 260</b>              |

<sup>(1)</sup> Converti au taux moyen yen/euro de l'année 2004, soit 134 yens / euro.

<sup>(2)</sup> 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 9,15% du chiffre d'affaires.

Les **frais de recherche et développement** de l'Alliance en 2004, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

| <i>(millions d'euros)</i> |              |
|---------------------------|--------------|
| Renault                   | 1 383        |
| Nissan                    | 2 151        |
| <b>Alliance</b>           | <b>3 534</b> |

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

#### INDICATEURS DE BILAN

#### BILANS RESUMES DE RENAULT ET DE NISSAN

##### RENAULT au 31.12.2004 (en millions d'euros)

|                                            |               |                                        |               |
|--------------------------------------------|---------------|----------------------------------------|---------------|
| Immobilisations incorporelles              | 1 969         | Capitaux propres                       | 16 060        |
| Immobilisations corporelles                | 10 595        | Intérêts minoritaires                  | 384           |
| Titres mis en équivalence (hors Alliance)  | 1 733         | Impôts différés passifs                | 220           |
| Impôts différés actifs                     | 451           | Provisions pour retraites et assimilés | 816           |
| Stocks                                     | 5 142         | Dettes porteuses d'intérêts, dont      | 27 590        |
| Créances de financement des ventes         | 20 633        | - <i>automobile</i>                    | 7 220         |
| Créances de l'automobile                   | 1 878         | - <i>financement des ventes</i>        | 20 370        |
| Autres actifs                              | 4 761         | Autres dettes                          | 15 872        |
| Trésorerie                                 | 5 521         |                                        |               |
| <b>Total de l'actif hors titres Nissan</b> | <b>52 683</b> |                                        |               |
| Titres Nissan mis en équivalence           | 8 259         |                                        |               |
| <b>Total actif</b>                         | <b>60 942</b> | <b>Total passif</b>                    | <b>60 942</b> |

##### NISSAN au 31.12.2004 (en millions d'euros) (1)

|                                             |               |                                        |               |
|---------------------------------------------|---------------|----------------------------------------|---------------|
| Immobilisations incorporelles               | 3 404         | Capitaux propres                       | 19 046        |
| Immobilisations corporelles                 | 28 650        | Intérêts minoritaires                  | 1 472         |
| Titres mis en équivalence (hors Alliance)   | 265           | Impôts différés passifs                | 2 825         |
| Impôts différés actifs                      | 1 347         | Provisions pour retraites et assimilés | 4 961         |
| Stocks                                      | 5 588         | Dettes porteuses d'intérêts, dont      | 28 738        |
| Créances de financement des ventes          | 18 925        | - <i>automobile</i>                    | 4 069         |
| Créances de l'automobile                    | 3 189         | - <i>financement des ventes</i>        | 24 669        |
| Autres actifs                               | 6 110         | Autres dettes                          | 14 364        |
| Trésorerie                                  | 2 560         |                                        |               |
| <b>Total de l'actif hors titres Renault</b> | <b>70 038</b> |                                        |               |
| Titres Renault mis en équivalence           | 1 368         |                                        |               |
| <b>Total actif</b>                          | <b>71 406</b> | <b>Total passif</b>                    | <b>71 406</b> |

(1) Conversion des données de Nissan de yens en euros établie sur la base du taux de clôture de 139,70 yens / euro au 31.12.04

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. Il s'agit en particulier de la présentation dans les autres actifs des actions Nissan auto détenues destinées à couvrir les plans d'option d'achat d'actions des salariés de Nissan alors que celles-ci sont déduites des capitaux propres dans les comptes publiés de Nissan en normes japonaises.

Enfin, le bilan retraité de Nissan au 31.12.04 prend en compte des titrisations présentées hors bilan dans les comptes de Nissan en normes japonaises.

Les **investissements corporels** de l'exercice 2004, hors véhicules donnés en location, réalisés par les deux entités de l'Alliance, s'élèvent à :

(millions d'euros)

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| Renault         | 2 181        |
| Nissan          | 3 259        |
| <b>Alliance</b> | <b>5 440</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

Renault estime, au mieux des informations disponibles, que l'effet d'une intégration globale de Nissan sur les capitaux propres consolidés du Groupe, préparés conformément aux méthodes comptables actuelles, entraînerait une baisse de ces derniers qui ne devrait pas excéder 5 à 10%.

Par ailleurs, les intérêts minoritaires seraient majorés d'un montant de l'ordre de 10 milliards d'euros (soit environ 55% de la quote-part de capitaux propres de Nissan). Dans le cadre de la transition à IFRS, les intérêts minoritaires seraient inclus dans les capitaux propres.

### 1.3 LA STRATEGIE DE CROISSANCE RENTABLE

Renault construit avec Nissan un grand groupe automobile mondial.

Dans ce cadre, et dans le respect de leurs valeurs et de leurs identités, Renault et Nissan mettent en œuvre une **stratégie de croissance rentable**. Pour Renault et ses marques associées, Dacia et Renault Samsung, la cible est un volume de ventes mondiales de 4 millions de véhicules en 2010.

Cette stratégie de Renault s'appuie sur l'excellence dans son métier, la qualité et la séduction de ses produits, la satisfaction de ses clients, l'engagement des hommes et des femmes du Groupe Renault et la mobilisation de ses partenaires.

La stratégie de Renault s'exprime dans 5 axes :

1. Faire reconnaître son **identité de marque**.
2. Etre le plus **compétitif** sur ses marchés en **Qualité, Coûts et Délais**.
3. **S'internationaliser**.
4. **Développer les valeurs Renault**.
5. Exprimer sa réussite par ses **résultats financiers**.

#### **AXE 1 : FAIRE RECONNAITRE SON IDENTITE DE MARQUE**

Renault se veut un constructeur visionnaire, audacieux, chaleureux.

L'identité de la marque Renault est reconnue parce qu'elle correspond pour les clients à la fois à :

- Des véhicules irréprochables sur les fondamentaux : maîtrise technologique, sécurité active et passive, qualité (qualité perçue, fiabilité, durabilité), respect de l'environnement, efficience en consommation, coûts d'utilisation et de possession au meilleur niveau.
- Une gamme forte et innovante, tant par son design que par les plaisirs de conduite et de vie à bord qu'elle apporte. Les services commerciaux, financiers et d'après-vente, de Renault et de son réseau contribuent dans la relation avec le client avec leurs qualités propres à l'image de marque.

Les marques associées Dacia et Samsung, expriment leur propre identité et leurs propres valeurs.

#### **«Renault Créateur d'automobiles»**

La signature de la marque Renault exprime la synthèse entre la créativité et la rigueur;

- **Visionnaire** : Renault anticipe les attentes des clients grâce à des solutions créatives et innovantes
- **Audacieux** : Renault va au-delà des idées reçues pour ouvrir de nouvelles voies
- **Chaleureux** : Renault favorise le bien-être, la proximité et l'ouverture vers les autres

#### **Renault, une marque qui rassure**

- La **qualité** reste chez Renault une préoccupation majeure et un chantier permanent de progrès. Dans un contexte où la complexité des véhicules est croissante, l'exigence de qualité se décline dans tous les métiers du groupe : de la conception au service après-vente, en passant par la fabrication et la commercialisation ou la fourniture de services associés.

- L'approche de Renault en matière de **sécurité** routière est globale, en intégrant aussi bien les produits et les prestations que l'aspect pédagogique de formation et de sensibilisation des automobilistes. Le concept de sécurité intégrée cher à l'entreprise, qui se décline selon trois principes essentiels - prévenir, corriger et protéger -, englobe chacune des étapes sur lesquelles il faut

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

---

agir afin d'offrir aux conducteurs un niveau de sécurité optimal. A la sécurité intégrée, Renault ajoute une dimension de sensibilisation et éducation des automobilistes, et ce notamment auprès des plus jeunes.

#### - Renault - la marque la plus récompensée en matière de sécurité

Avec sept véhicules qui ont obtenu la note maximal de « 5 étoiles » aux crash-tests de l'organisme indépendant Euro NCAP, Renault propose la gamme la plus performante du marché en termes de sécurité passive: Laguna II (2001), Mégane II (2002), VelSatis (2002), Espace IV (2003), Scénic II(2003), Mégane coupé-cabriolet et Modus (2004), ce dernier étant encore à fin 2004 le seul véhicule de sa catégorie à avoir obtenu cette note maximale.

#### Renault, une marque qui séduit

En matière **d'innovation**, le dernier-né des concept-cars Renault, « Fluence » s'inscrit dans la phase du design la plus récente de Renault caractérisée par la recherche de plus de sensualité et de charme. Le nom « Fluence » évoque la fluidité des lignes et suggère la souplesse qui caractérisent ce concept-car. « Fluence » est annonciateur du futur design de la marque, dans lequel ces valeurs de « **charme** » et de « **sensualité** » joueront un rôle plus important et qui se retrouvera dans nos prochains véhicules de série.

L'identité de marque exprimé dans la signature « Renault, créateur d'automobiles » concilie les valeurs de **vision**, **d'audace** et de **chaleur** qui sont dans les gènes de Renault avec l'engagement que le groupe a démontré dans l'innovation technique et conceptuelle. Ces valeurs se traduisent en 2005 dans une gamme forte, jeune et innovante, avec notamment le lancement de la nouvelle Clio au deuxième semestre. Avec Twingo, Clio et Modus, Renault propose désormais une gamme de voitures qui se distinguent par leur personnalité et surtout leurs prestations, et parfaitement adaptée aux attentes multiples des clients de ce segment.

Enfin, Renault est une marque dynamique, qui exprime sa **passion** de l'automobile par son engagement en F1. Après des résultats 2004 conformes aux objectifs, et la montée en puissance de l'équipe depuis trois ans, les ambitions pour 2005 sont de se battre pour les deux titres mondiaux (constructeur, pilote).

#### Renault : une nouvelle Identité Visuelle

Déployer l'identité de marque réclame de la patience, de l'obstination et de la cohérence dans le temps et impose d'assurer une permanence des actions dans la durée. En s'appuyant sur un univers graphique moderne et chaleureux, fort et cohérent, la nouvelle Identité Visuelle de Renault, présentée en septembre 2004, participe à la reconnaissance de l'identité de la marque. Simple dans son expression et dans ses modes d'application, le Système d'Identité Visuelle vise un objectif clair : provoquer un phénomène de reconnaissance immédiate de la marque, assurer la cohérence de notre communication et contribuer à la notoriété de Renault.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

**AXE 2 : ETRE LE PLUS COMPETITIF SUR NOS MARCHES EN QUALITE, COUTS, DELAIS**

La **compétitivité** de l'entreprise est le résultat de la performance en **qualité**, en **coûts** et en **délais** de chacun des métiers, services, processus et activités de l'entreprise.

La compétitivité implique que tous les acteurs travaillent ensemble de façon efficace et engagent l'entreprise étendue qui inclut nos fournisseurs, nos réseaux commerciaux et l'ensemble de nos partenaires.

La **réactivité** est un élément essentiel de la compétitivité.

La compétitivité s'appuie sur un **échange constant des meilleures pratiques** et la recherche des économies d'échelle avec Nissan.

**La réduction des coûts :**

Pour soutenir sa compétitivité, Renault s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche systématique et d'ensemble de réduction des coûts. Arrivé à échéance, le premier programme de 3 milliards d'euros d'économies sur 3 ans a été reconduit en 2001 pour la même durée avec un objectif d'un milliard d'euros d'économies par an. Au total, et sur l'ensemble de la durée des plans qui se sont achevés fin 2003, Renault aura atteint ses objectifs de réduction de coûts qui ont porté principalement sur les **achats** pour un peu plus de la moitié des économies réalisées, et venant essentiellement de l'approfondissement du partenariat de Renault avec ses fournisseurs, ainsi que des effets d'échelle générés par l'Alliance avec Nissan sur la **distribution** (environ 20%), et sur la **production** (environ 10%). Les autres sources de réduction de coûts proviennent de l'ingénierie mais aussi des coûts de garantie, des coûts informatiques, et des frais de structure.

Après deux plans successifs, les objectifs de réduction des coûts sont devenus partie intégrante de tous les métiers de Renault et sont suivis de manière spécifique en termes d'animation et de management dans chacun des métiers et dans le cadre des processus centraux de gestion de l'entreprise à travers des **indicateurs de performance** comme la performance achats, les charges de garantie, les frais fixes, les investissements et les frais de recherche et développement, la compétitivité des usines et les stocks.

Dans chacun de ces domaines, Renault bénéficie des synergies issues des coopérations mises en place avec Nissan dans le cadre de l'Alliance : effets d'échelle obtenus grâce à la mise en commun des achats des deux groupes au sein de **RNPO (Renault Nissan Purchasing Organisation)**, adoption des meilleures pratiques dans le domaine des fabrications ou de la qualité, ou partage des investissements et de la recherche dans le cadre du développement de moteurs et organes en commun.

Le savoir-faire de Renault en termes de maîtrise des coûts a par ailleurs été illustré en 2004 dans sa capacité à concevoir, développer et industrialiser la **Logan**, un véhicule moderne, robuste et séduisant tout en étant particulièrement économique. Cette prouesse industrielle a été rendue possible grâce à l'intégration très en amont du processus de développement de contraintes économiques fortes (technique dite du « design to cost ») et à la capacité des ingénieurs de Renault à adapter au maximum des solutions techniques et des pièces existantes (« carry-over ») tout en faisant preuve de beaucoup d'innovation et de créativité pour en réduire le coût de revient.

**Réduction et fiabilité des délais :**

Les progrès réalisés par Renault en matière de réduction des délais de développement de ses véhicules sont significatifs : dans la foulée des progrès réalisés sur les temps de développement des différentes caisses de Mégane II, c'est **Modus** qui a bénéficié cette année de temps de développement particulièrement courts : 29 mois de développement - délai compris entre le choix du design et l'accord de commercialisation - contre 50 mois pour le dernier véhicule développé dans cette catégorie, à savoir la Clio 2. **Modus** a bénéficié par ailleurs, au début de son industrialisation, d'une montée en cadence particulièrement rapide dans l'usine de Valladolid (Espagne) qui a pu ainsi atteindre la capacité de production maximale seulement 6 mois après l'accord de commercialisation. Ces progrès sont le fruit de la mise en œuvre de plans de progrès propres à Renault dans les différentes étapes du développement et s'appuient notamment sur l'approche de projet véhicule développée au Technocentre qui réunit sur un même site les équipes de **design**, de **l'ingénierie**, des **achats**, de la **fabrication**, ainsi que de nombreux **fournisseurs** et qui permet une conception intégrée et plus rapide. Ce résultat est également porté par la coopération avec Nissan et l'adoption des meilleures pratiques de l'Alliance en termes de développement et d'industrialisation, qui ont amené par exemple à changer le mode de gestion des démarrages (par vague au lieu de le faire en continu).

L'enjeu de cette réduction des délais est double : il est financier et commercial, puisqu'un temps de développement plus court permet de répondre plus rapidement à l'évolution de la demande. Par ailleurs, la fiabilisation des délais de développement est un pilier essentiel de la politique produit et commerciale de l'entreprise.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**Priorité à la Qualité.**

L'amélioration constante de la qualité des produits et services est un objectif stratégique de l'entreprise. Depuis 2003, le **Plan Qualité Renault** fédère les efforts de tous les métiers et déploie les méthodes, outils, mesures de la performance et plans d'action qualité selon quatre thèmes transversaux : le jalonnement qualité des projets, la qualité initiale des produits, la performance fiabilité / durabilité, et la qualité des prestations après-vente. Sur chacun des thèmes, des pistes d'amélioration de processus identifiées ont été appliquées à des projets pilotes puis généralisées à l'ensemble des activités de l'entreprise. Des résultats significatifs ont été obtenus sur les deux dernières années, mettant Renault en trajectoire pour être parmi les meilleurs constructeurs généralistes mondiaux en matière de qualité. Dans ce domaine comme dans les autres, Renault peut tirer des bénéfices importants de son **Alliance avec Nissan** qui a un savoir-faire reconnu en la matière.

Renault et Nissan ont développé des échanges de collaborateurs et de meilleurs pratiques : leur travail est coordonné au sein d'une FTT (Functional Task Team), équipe fonctionnelle transversale chargée de définir un langage et un ensemble de processus communs à Renault et à Nissan nécessaires au pilotage des projets véhicules et organes de l'Alliance. Ces références communes aux deux entreprises constituent la **Charte Qualité de l'Alliance** qui a été signée début 2002. C'est dans ce cadre que Renault et Nissan utilisent désormais un référentiel commun de mesure de la qualité des véhicules au kilomètre 0, l'AVES (Alliance Vehicle Evaluation Standard) qui est appliqué à toutes les usines Renault et Nissan depuis janvier 2003. Modus, premier véhicule Renault construit sur la plate-forme B a été également le premier véhicule sur lequel les nouvelles procédures qualité de l'Alliance, comme l'ANPQP (Alliance New Product Quality Procedure), ont été mises en œuvre intégralement.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

**AXE 3 : S'INTERNATIONALISER**

Renault confirme son ambition d'accélérer sa croissance en visant à terme la moitié de ses ventes hors d'Europe occidentale tout en maintenant son rang de première marque VP et VU en Europe.

Pour réaliser son ambition, Renault doit :

- Renforcer ses implantations actuelles et en créer de nouvelles dans des pays ciblés.
- S'imposer au travers de produits adaptés aux besoins des différents marchés.
- Internationaliser son encadrement, sa culture, ses compétences techniques, commerciales, financières et managériales.
- Maîtriser les prises de risques inhérentes à ces opérations.
- Tirer pleinement parti de l'alliance avec Nissan.
- Développer vigoureusement Dacia et Renault Samsung Motors, tant sur leurs marchés propres qu'à l'exportation.

**Dacia**

Depuis son acquisition par Renault en 1999, trois axes principaux ont été mis en œuvre chez Dacia : la modernisation de l'usine de Mioveni (dans la banlieue de Pitesti) et du réseau commercial, le renouvellement de la gamme et enfin, le lancement d'un véhicule d'entrée de gamme à partir de 5 000 euros en 2004.

Renault a réalisé 489 millions d'euros d'investissements sur 5 ans chez Dacia et dispose aujourd'hui d'une base de production très intégrée localement et à faible coût, capable de produire des véhicules d'entrée de gamme modernes, robustes et adaptés aux attentes et aux ressources des clients des pays émergents.

Renault a décidé d'y produire depuis la mi-2004, **Logan**, une berline entièrement nouvelle et résolument moderne, robuste, fiable et dotée d'un prix extrêmement compétitif. Montée sur la base d'une des plates-formes de l'Alliance, équipée d'un moteur Renault, Logan est le premier véhicule du programme X90 qui sera complété par des versions fourgonnette et break en 2007. L'objectif de ce programme est de vendre 700 000 unités par an à l'horizon 2010. Logan a d'abord été commercialisée en Roumanie, puis en Europe centrale et en Turquie et sera également offerte aux clients d'Europe occidentale au 2<sup>ème</sup> semestre 2005.

L'usine roumaine de Mioveni est le site-pilote de Logan et approvisionnera également en composants celui de Moscou pour un lancement commercial de Logan sur le marché russe en mai 2005. Cette usine fournira également les éléments constitutifs de Logan au Maroc, en Colombie puis en Iran. Au total, L'usine Dacia de Mioveni a une capacité de production de 200 000 véhicules par an auxquels s'ajoutent 150 000 collections de pièces et 160 000 moteurs et boîtes de vitesse.

Avec le succès rencontré par Logan sur les 4 derniers mois de 2004, Dacia accroît significativement ses ventes en 2004 (95 600 unités, soit +39,1%).

**Renault Samsung Motors**

En reprenant en 2000 la branche automobile du groupe Samsung, Renault est devenu, avec Renault Samsung Motors, le 1<sup>er</sup> constructeur européen à s'implanter sur le marché sud-coréen. Après le redémarrage industriel puis la montée en puissance de l'usine coréenne de Busan, Renault Samsung Motors a concentré ses efforts sur le développement de son réseau commercial et le déploiement d'une gamme de véhicules adaptés au marché coréen. C'est ainsi qu'après la SM5 et la SM3, Renault Samsung Motors a lancé en novembre 2004 une nouvelle berline haut de gamme la SM7 et, en janvier 2005, une nouvelle version de la SM5.

En 2004, dans un contexte de renouvellement de sa gamme et de baisse du marché des voitures particulières (-13,9%), Renault Samsung a vu sa pénétration reculer à 9,3%. Ses ventes s'établissent à 85 000 unités.

Renault envisage d'investir 600 milliards de won, au cours des 3 prochaines années. L'usine coréenne produira le moteur M1G de l'Alliance monté sur les véhicules RSM et également réexporté en Europe pour équiper des véhicules Renault. En

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

2007, la gamme sera complétée par un SUV (véhicules de loisir) de design Renault et de conception Nissan, fabriqué en Corée, commercialisé pour moitié sur ce marché sous la marque Renault Samsung et pour moitié dans le reste du monde sous la marque Renault. L'objectif est d'en produire 100 000 unités par an.

Avec l'objectif de vendre 350 000 véhicules en 2010, dont la moitié à l'exportation, RSM entend devenir un acteur significatif du marché automobile coréen et la base d'exportation du groupe Renault vers les marchés asiatiques.

**Tirer pleinement parti de l'Alliance avec Nissan**

Renault et Nissan tirent parti des synergies générées par leur complémentarité géographique. Renault multiplie les coopérations régionales avec Nissan et accroît son expansion sur de nouveaux marchés dans les meilleures conditions.

Renault s'est ainsi appuyé au Mexique sur la forte présence commerciale et industrielle de Nissan Mexicana et a également engagé son développement dans les pays d'Amérique centrale, en Equateur et au Pérou, mais aussi au Moyen-Orient et dans les pays du Golfe.

Dans la région Asie-Pacifique, le développement de Renault est engagé avec l'appui de Nissan au Japon, en Australie, en Malaisie, à Taïwan et en Indonésie.

(cf. chapitre « Alliance » - Paragraphe sur les coopérations régionales).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

**AXE 4 : DEVELOPPER LES VALEURS RENAULT**

Développer les valeurs Renault, c'est respecter et faire progresser partout dans le monde les hommes et les femmes qui travaillent dans l'entreprise, valoriser un esprit de liberté, assurer la transparence de l'information, être loyal, pratiquer l'équité et se conformer aux règles fixées par le Code de Déontologie.

C'est travailler avec notre partenaire Nissan dans le respect de la Charte de l'Alliance.

C'est aussi atteindre la performance d'aujourd'hui dans des conditions qui assurent la performance de demain et qui respectent l'environnement physique et la cohésion de la société dont l'entreprise fait partie. Renault contribue ainsi, à son niveau, au développement durable du monde. Cela suppose de mobiliser l'énergie, la fierté, l'intelligence, la compétence et le savoir-faire métier, l'esprit entrepreneurial, le sens du collectif pour mieux travailler ensemble :

- une politique ambitieuse de formation continue et de recrutements pour attirer et retenir les meilleurs talents ;
- un management responsable prenant en charge des objectifs clairs et partagés ;
- une organisation qui privilégie les lignes hiérarchiques courtes, le fonctionnement en réseau, les démarches transversales et la réactivité ;
- une rémunération attractive en fonction des responsabilités et des résultats collectifs et individuels ;
- un dialogue clair et sincère avec le personnel et les organisations syndicales, privilégiant la négociation, pour favoriser la décentralisation et préparer les évolutions.

**Développer les valeurs Renault**

L'internationalisation du Groupe et la dynamique de l'Alliance avec Nissan ainsi que les évolutions techniques et conjoncturelles constituent des enjeux forts pour Renault. Ils apportent à un rythme rapide, des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite de l'entreprise et la contribution de la **politique Ressources Humaines** est déterminante pour la performance du Groupe. Renault, comme l'ensemble de ses compétiteurs, doit en effet faire face à un double équilibre : d'une part, entre le court terme et le long terme, et, d'autre part, entre différents objectifs environnementaux, sociaux et économiques qui constituent le trépied du **Développement Durable**.

**La politique Ressources Humaines**

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

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

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

**Les 4 priorités de la politique Ressources Humaines de Renault**

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

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

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

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

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

### **La politique environnement de Renault**

L'intégration de la protection de l'environnement dans le management quotidien par chacun concrétise progressivement l'engagement de Renault dans le domaine. Les objectifs, les outils et processus de conception, d'achats de composants, d'équipements et de prestations, de fabrication et de distribution, prennent en compte le cycle de vie du véhicule. Le développement profond du management environnemental, pour tous les métiers, permet à chaque nouveau véhicule d'afficher des progrès sur l'ensemble des impacts sur l'environnement, soit l'utilisation des ressources naturelles ou émissions polluantes et déchets qui contribuent à l'effet de serre, la qualité de l'air dans les villes, ou l'état écologique des sols et des nappes phréatiques.

Les résultats quantifiables de l'ensemble des impacts sont aujourd'hui visibles sur les derniers véhicules mis sur le marché, Mégane II et Modus.

De même, Renault considère **l'environnement de l'entreprise et les enjeux sociétaux** au sens large et s'appuie pour ce faire sur des principes simples :

- favoriser le progrès scientifique pour mieux comprendre les interactions de l'automobile avec son milieu,
- prévenir les risques éventuels pour les personnes et pour l'environnement,
- promouvoir un emploi valorisant et évolutif pour ses salariés,
- contribuer au développement des communautés où il est implanté.

Grâce à ces actions, Renault progresse dans la connaissance des impacts de son activité et de ses produits afin de les améliorer.

Cependant, les solutions qu'une entreprise peut apporter en fonction de la nature de ses produits et des exigences des consommateurs dépendent certes des progrès techniques qui sont de son ressort, mais aussi de l'attitude de l'ensemble des acteurs : utilisateurs mais également pouvoirs publics, qui influencent directement l'évolution du choix et de l'usage des produits par les décisions réglementaires et fiscales. C'est pourquoi le recours à des règles intelligentes, efficaces et équitables est toujours recherché et encouragé par Renault.

Enfin Renault, adhérent au **Global Compact** (Pacte Mondial) depuis 2001, s'efforce d'en respecter scrupuleusement les dix Principes. Ces principes concernent quatre domaines :

- droits de l'homme : promotion et respect des droits de l'homme dans la sphère d'influence de l'entreprise et en son sein ;
- normes du travail : respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective, soutien à l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, à l'abolition du travail des enfants et à l'élimination des discriminations ;
- protection de l'environnement : mise en œuvre d'une approche de précaution et promotion d'une plus grande responsabilité en matière environnementale, favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- lutte contre la corruption : mise en œuvre d'une politique de lutte contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

De plus, Renault diffuse des principes continus du Développement Durable auprès des fournisseurs de composants, d'équipements et de prestations, dans une relation de partenariat durable. Cette adhésion de nos fournisseurs aux principes du Global Compact est maintenant suivie par la prise d'objectifs de progrès continu et le partage de plan d'actions.

### **Les ambitions de Renault en matière de développement durable**

Renault est précurseur dans un certain nombre de domaines, et doit garder son avance. Cela repose sur trois concepts fondamentaux : la **transparence**, la **cohérence** et la **recherche**.

La **transparence** implique que l'ensemble des informations liées au développement durable, que ce soit au niveau de la gouvernance comme du produit, de l'environnement ou du social, doivent être accessibles au plus grand nombre en toute liberté, au moyen du rapport annuel d'activité comme du site Internet -<http://www.developpement-durable.renault.com> - qui comprend maintenant plus de trois cents pages.

La **cohérence** doit prévaloir entre le principe et l'action pour répondre à une amélioration des impacts sur l'environnement et sur la société, où Renault introduit de nouvelles technologies et de nouveaux carburants tout en améliorant la sécurité active et la sécurité passive de ses véhicules afin d'apporter au plus grand nombre une amélioration réelle du cadre de vie à un prix acceptable.

La cohérence des choix économiques avec le niveau de développement sera assurée, dans les pays en voie de développement, par la mise sur le marché de véhicules peu onéreux et néanmoins environnementalement performants, tel celui que Renault fabrique en Roumanie. Ainsi, son savoir-faire lui permettra de participer activement à l'instauration du concept de développement durable dans des pays émergents qui accéderont progressivement à des niveaux de consommation plus élevés.

La **recherche** doit se poursuivre dans tous les domaines qui permettent d'améliorer les prestations automobiles, comme les outils d'aide à la mobilité. L'Alliance avec Nissan contribue à renforcer le potentiel de Renault dans ce domaine.

La résolution de l'ensemble des questions liées à l'usage de l'automobile est déterminante pour la durabilité de cette industrie, et Renault s'engage avec détermination, constance et compétence dans ce processus de progrès continu.

Après avoir reçu en 2002 le prix du « meilleur rapport Développement Durable » par l'association Entreprise et Progrès, Renault s'est vu décerner en 2004 les prix du « meilleur rapport Développement durable » et des « indicateurs les plus pertinents et exploitables » par le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables français. Ces prix récompensent à la fois la cohérence de la stratégie et du management de Renault et sa conception particulière du développement durable qui prône approche intégrée des enjeux.

Le **Comité Développement Durable** a décidé de faire un rapport une fois par an en Conseil d'Administration sur les principales notations obtenues par l'entreprise. Pour l'exercice 2004, les notations retenues ont été celles de Vigeo, SAM et Oekom. Ces notations font l'objet d'une analyse qui permet de mettre en exergue les points forts et les points faibles de l'entreprise en terme de développement durable, pour envisager des plans d'action.

Ces différentes analyses ont permis au Groupe Renault d'intégrer progressivement des indices boursiers éthiques.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre I

Une présence accrue dans les indices de développement durable :



Des notations en progression situant Renault parmi les meilleures pratiques du secteur automobile

| Agences de notation                       | Renault  |                          |
|-------------------------------------------|----------|--------------------------|
| <b>Vigéo (notation de 0 à 4)</b>          | Notation | Score en points / 100    |
| Ressources humaines                       | 4        | 75                       |
| Environnement                             | 3        | 46                       |
| Clients et fournisseurs                   | 3        | 64                       |
| Gouvernement d'entreprise                 | 3        | 47                       |
| Engagement vis-à-vis de la société civile | 3        | 42                       |
| Droits de l'homme                         | 3        | 55                       |
| <b>SAM (notation de 0 à 5)</b>            | Notation | Score en %               |
| Economique                                | 4        | 57                       |
| Environnement                             | 4        | 60                       |
| Social                                    | 5        | 61                       |
| <b>Score total</b>                        |          | <b>59</b>                |
| <b>OEKOM (notation de A à D)</b>          | Notation | Rang (parmi 20 sociétés) |
| Gouvernement d'entreprise                 | B        | 2                        |
| Social et culturel                        | B        | 2                        |
| Environnement                             | B        | 3                        |
| <b>Score total</b>                        | <b>B</b> | <b>2</b>                 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

**AXE 5 : EXPRIMER NOTRE REUSSITE PAR NOS RESULTATS FINANCIERS**

Donner au Groupe les moyens d'un développement indépendant, et répondre à l'attente de ses actionnaires, se traduit dans les conditions actuelles du marché, par une rentabilité nette des capitaux propres égale ou supérieure à 11 % et une marge opérationnelle sur chiffre d'affaires de 4 % en moyenne de cycle.

Les participations dans Nissan et AB Volvo doivent apporter une contribution au résultat net de Renault en ligne avec le taux de 11 % et un dividende significativement supérieur au coût de financement de ces participations.

La nature cyclique de l'activité de Renault implique que la société soit en liquidité nette positive en haut de cycle.

Renault construit une relation durable avec ses actionnaires, fondée sur le versement d'un dividende attractif, sur une politique ouverte et constante d'information et de communication et sur l'application rigoureuse des principes du gouvernement d'entreprise.

**La rentabilité des capitaux propres**

L'objectif de rentabilité des capitaux propres égale ou supérieur à 11% après impôts (résultat net sur capitaux propres avant affectation du résultat de l'exercice) est pris en compte dans l'évaluation de la rentabilité des projets. Ce taux de rentabilité des capitaux propres moyens s'élève, au titre de l'exercice 2004 à 28,4%.

**La marge opérationnelle**

Le groupe Renault s'est fixé un objectif de marge opérationnelle de 4% en moyenne de cycle. En 2004, dans un contexte de légère progression du marché ouest-européen, et après le renouvellement complet de la famille Mégane, la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 5,9 % du chiffre d'affaires (5,2% proforma en normes IFRS) contre 3,7% en 2003.

Le cycle de renouvellement de la gamme va se poursuivre : après le segment moyen inférieur (avec la famille Mégane), Renault a entamé le renouvellement des véhicules d'entrée de gamme avec le lancement de Modus en septembre 2004. Celui-ci se poursuivra en 2005 et 2006 avec le remplacement de Clio, puis de Twingo. En 2007, Renault abordera le renouvellement de son haut de gamme avec la nouvelle Laguna. Ces lancements auront pour effet de continuer à réduire l'âge moyen de la gamme véhicules particuliers en Europe occidentale au cours des prochaines années où il sera de l'ordre de 3 ans.

**Les dividendes versés par Nissan et Volvo**

Compte tenu de l'augmentation significative de ses résultats, Nissan a confirmé lors de son Assemblée Générale du 23 juin 2004, le versement d'un dividende net de 19 yens par action au titre de l'exercice fiscal 2003.

Nissan a également annoncé sa politique de distribution dans le cadre du plan Plan « NissanValue-up ». Le dividende serait doublé à un horizon de 4 ans, soit une distribution de 40 yens par action au titre de l'exercice fiscal 2007 (clôturant le 31 mars 2008).

En 2004, Renault aura reçu 23 yens par action de Nissan, comprenant 11 yens versés au titre des résultats 2003 et un acompte de 12 yens sur les résultats 2004.

Le dividende reçu de Volvo s'est élevé à 8 couronnes suédoises par action en 2004<sup>13</sup>.

Au total, le montant reçu de dividendes en provenance de Nissan et de Volvo est de 553 millions d'euros en 2004.

**Le contrôle de l'endettement**

L'activité de Renault est de nature cyclique. Son objectif est d'être en position de liquidité nette positive en haut de cycle.

---

<sup>13</sup> Renault a également reçu les actions Ainax distribuées par AB Volvo en juin 2004 à ses actionnaires. L'impact dans les comptes de Renault a été de 131 millions d'euros.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre I**

---

Les bonnes performances opérationnelles de Renault et le contrôle rigoureux du besoin en fonds de roulement se sont traduits par une nouvelle réduction significative de l'endettement en 2004. Celui-ci s'élève à 541 millions d'euros au 31 décembre 2004, représentant 3,4% des capitaux propres, contre 12,9% à fin décembre 2003.

**Le dividende versé par Renault**

Renault souhaite offrir à ses actionnaires un dividende attractif et mène une politique d'augmentation régulière de ce dernier. Cette politique s'est traduite par une croissance de 20% du dividende versé en 2004 (1,40 euro par action) par rapport à celui de 2003 (1,15 euro par action) et de 52 % par rapport à celui de 2002 (0,92 euro par action).

En 2005, le Conseil d'Administration a décidé de proposer au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2005, un dividende de 1,80 euro par action, soit une nouvelle progression de 28,6%

\*\*\*

## CHAPITRE II : GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

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 I..

### 2.1 COMPOSITION ET MODE DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

#### 2.1.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La société est administrée par un **Conseil d'Administration** composé de **dix-huit membres**, au 31 décembre 2004, dont :

- quatorze administrateurs élus par l'Assemblée Générale des Actionnaires,
- trois administrateurs élus par les salariés,
- un administrateur élu par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition des actionnaires salariés.

La **durée des fonctions** des administrateurs élus par l'Assemblée Générale est de **quatre ans**. Cette nouvelle durée ne s'applique qu'aux fonctions des administrateurs nommés à compter de l'année 2002. La durée des fonctions des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur nommé par l'Assemblée Générale des Actionnaires sur proposition des actionnaires salariés est de six ans.

##### 2.1.1.1 Conseil d'Administration au 31 décembre 2004

| Administrateur                                                        | Nombre d'actions                    | Âge    | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------|------------------------|----------------------|
| Président-Directeur Général<br><b>Louis SCHWEITZER</b> <sup>(1)</sup> | 59 545 et<br>7 739 parts<br>de FCPE | 62 ans | Mai 1992               | 2005                 |
| <i>Administrateur :</i>                                               |                                     |        |                        |                      |
| – BNP Paribas                                                         |                                     |        |                        |                      |
| – Electricité de France                                               |                                     |        |                        |                      |
| – AB Volvo                                                            |                                     |        |                        |                      |
| – RCI Banque <sup>(1)</sup>                                           |                                     |        |                        |                      |
| – VEOLIA Environnement                                                |                                     |        |                        |                      |
| – AstraZeneca                                                         |                                     |        |                        |                      |
| <i>Président du Directoire :</i>                                      |                                     |        |                        |                      |
| – Renault-Nissan B.V.                                                 |                                     |        |                        |                      |
| <i>Membre du Conseil de Surveillance :</i>                            |                                     |        |                        |                      |
| – Philips                                                             |                                     |        |                        |                      |
| <i>Membre du Conseil Consultatif :</i>                                |                                     |        |                        |                      |
| – Banque de France                                                    |                                     |        |                        |                      |
| – Allianz                                                             |                                     |        |                        |                      |
| <i>Membre du Conseil Exécutif du MEDEF</i>                            |                                     |        |                        |                      |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur | Nombre d'actions | Âge | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|

*Membre du Conseil d'établissement ou d'associations d'intérêt général :*

- Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Institut Français des Relations Internationales
- Musée du Louvre

|                                           |                  |        |               |      |
|-------------------------------------------|------------------|--------|---------------|------|
| <b>Yves AUDVARD</b> <sup>(3)</sup>        | 6 actions et     | 52 ans | Novembre 2002 | 2008 |
| Concepteur Process Avant projet - Renault | 82 parts de FCPE |        |               |      |

*Administrateur élu par les salariés*

- Membre du Comité de Stratégie internationale

|                                            |     |        |               |      |
|--------------------------------------------|-----|--------|---------------|------|
| <b>Michel BARBIER</b> <sup>(3)</sup>       | 141 | 49 ans | Novembre 2002 | 2008 |
| Technicien Conditions de travail - Renault |     |        |               |      |

*Administrateur élu par les salariés*

- Membre du Comité de Stratégie internationale

|                                         |           |        |               |      |
|-----------------------------------------|-----------|--------|---------------|------|
| <b>Alain CHAMPIGNEUX</b> <sup>(3)</sup> | 497 parts | 51 ans | Novembre 2002 | 2008 |
| Chef de Projet Ingénierie - Renault     | de FCPE   |        |               |      |

*Administrateur élu par les salariés*

- Membre du Comité des Comptes et de l'Audit

|                                           |       |        |              |      |
|-------------------------------------------|-------|--------|--------------|------|
| <b>François de COMBRET</b> <sup>(7)</sup> | 1 000 | 63 ans | Juillet 1996 | 2008 |
|-------------------------------------------|-------|--------|--------------|------|

Associé Gérant :

- Lazard Frères
- Maison Lazard

*Administrateur :*

- Bouygues Telecom
- Institut Pasteur
- SAGEM
- Musée Rodin

- Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

|                                           |     |        |            |      |
|-------------------------------------------|-----|--------|------------|------|
| <b>■<sup>14</sup> Charles de CROISSET</b> | 100 | 61 ans | Avril 2004 | 2008 |
| Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe     |     |        |            |      |

*Administrateur :*

- Bouygues

<sup>14</sup> Administrateur indépendant

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur | Nombre d'actions | Âge | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|

– Thalès

*Membre du Conseil de Surveillance :*

- Euler & Hermès
- SA des Galeries Lafayette

➤ Membre du Comité des Comptes et de l'Audit

|                                     |       |        |            |      |
|-------------------------------------|-------|--------|------------|------|
| <b>Carlos GHOSN</b> <sup>(13)</sup> | 1 700 | 49 ans | Avril 2002 | 2006 |
|-------------------------------------|-------|--------|------------|------|

Président-Directeur Général de Nissan Motor Co. Ltd.

*Administrateur :*

- Alcoa
- IBM
- Sony

*Vice Président du Directoire :*

- Renault Nissan B.V.

|                                                 |      |        |              |      |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------------|------|
| <b>Jean-Louis GIRODOLLE</b> <sup>(9) (14)</sup> | (12) | 36 ans | Octobre 2003 | 2007 |
|-------------------------------------------------|------|--------|--------------|------|

Inspecteur des Finances, Sous-Directeur à la Direction du Trésor – Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie

*Administrateur :*

- Aéroports de Paris
- Air France KLM
- Autoroutes du Sud de la France
- RATP

➤ Membre du Comité des Comptes et de l'Audit

|                                   |     |        |              |      |
|-----------------------------------|-----|--------|--------------|------|
| <b>Itaru KOEDA</b> <sup>(8)</sup> | 500 | 63 ans | Juillet 2003 | 2005 |
|-----------------------------------|-----|--------|--------------|------|

Co-Président du Conseil d'administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co. Ltd.

|                                                     |       |        |              |      |
|-----------------------------------------------------|-------|--------|--------------|------|
| <b>■ Marc LADREIT de LACHARRIÈRE</b> <sup>(2)</sup> | 1 020 | 64 ans | Octobre 2002 | 2006 |
|-----------------------------------------------------|-------|--------|--------------|------|

*Président d'honneur :*

- Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

*Président Directeur Général :*

- Fimalac

*Président du Conseil d'administration :*

- Fitch Ratings
- Fimalac Inc

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur | Nombre d'actions | Âge | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|

*Administrateur :*

- Casino
- Cassina
- L'Oréal

*Gérant commandité:*

- Groupe Marc de Lacharrière

*Gérant:*

- Fimalac Participations

*Membre du Conseil Consultatif :*

- Banque de France

*Membre du Conseil d'établissements ou d'associations d'intérêt général :*

- Conseil Artistique des Musées Nationaux
- Fondation Bettencourt Schueller
- Fondation Nationale des Sciences Politiques
- Musée du Louvre
- Société des Amis du Musée du quai Branly

- Membre du Comité des Nominations et des Rémunérations

|                                                   |     |        |              |      |
|---------------------------------------------------|-----|--------|--------------|------|
| <b>■Dominique de La GARANDERIE <sup>(4)</sup></b> | 150 | 61 ans | Février 2003 | 2005 |
|---------------------------------------------------|-----|--------|--------------|------|

Avocate (Cabinet Ginestie)

- Ancien Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris
- Membre du Conseil de l'Ordre
- Présidente d'honneur de l'Association Française des Femmes Juristes (AFFJ)
- Présidente de la Commission Internationale du CNB
- Membre de la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH)
- Membre d'Avocats sans frontières
- Membre de la Commission nationale consultative des Droits de l'Homme
- Membre de Human Rights Institute (International Bar Association)
- Présidente de l'Institut Français d'Experts Juridiques Internationaux (IFEJI)
- Membre du Comité d'Ethique du MEDEF
- Membre du Comité d'Ethique du Centre Français du Commerce Extérieur (CFCE)
- Correspondante pour la France de l'International Legal Resource Center

- Membre du Comité des Comptes et de l'Audit

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur | Nombre d'actions | Âge | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|

|                                            |                   |        |              |      |
|--------------------------------------------|-------------------|--------|--------------|------|
| <b>Bernard LARROUTUROU</b> <sup>(10)</sup> | 1 <sup>(12)</sup> | 46 ans | Février 2000 | 2008 |
|--------------------------------------------|-------------------|--------|--------------|------|

Directeur Général du CNRS

*Administrateur :*

- INRIA Transfert
- CNRS Editions
- FIST
- INIST - Diffusion

➤ Membre du Comité de Stratégie internationale

|                                      |     |        |              |      |
|--------------------------------------|-----|--------|--------------|------|
| <b>■ Henri MARTRE</b> <sup>(6)</sup> | 328 | 77 ans | Juillet 1996 | 2007 |
|--------------------------------------|-----|--------|--------------|------|

Président d'Honneur d'Aérospatiale

*Président du Conseil de Surveillance :*

- ESL Holding

*Vice-Président du Conseil de Surveillance :*

- KLM

*Président :*

- Comité Japon de MEDEF International
- Société franco-japonaise des techniques industrielles

*Vice Président :*

- Fondation de Recherche stratégique

*Administrateur :*

- France Telecom
- SOGEP (EADS)
- SOFRADIR
- ON-X

*Membre du Conseil Consultatif :*

- Banque de France

*Membre :*

- Conseil supérieur de l'Aviation marchande
- Conseil du CEPII
- Conseil de l'AFII

*Membre et Président d'honneur :*

- Groupement des Industries aéronautiques et spatiales françaises
- AFNOR
- AX

➤ Président du Comité de Stratégie internationale

|                                           |    |        |              |      |
|-------------------------------------------|----|--------|--------------|------|
| <b>■ Jean-Claude PAYE</b> <sup>(13)</sup> | 20 | 70 ans | Juillet 1996 | 2006 |
|-------------------------------------------|----|--------|--------------|------|

Avocat à la Cour

Conseil du Cabinet Gide Loyrette Nouel

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur | Nombre d'actions | Âge | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|
|----------------|------------------|-----|------------------------|----------------------|

- Membre du Comité des Comptes et de l'Audit
- Membre du Comité de Stratégie internationale

|                                           |     |        |              |      |
|-------------------------------------------|-----|--------|--------------|------|
| ■ <b>François PINAULT</b> <sup>(15)</sup> | 500 | 68 ans | Février 2004 | 2007 |
|-------------------------------------------|-----|--------|--------------|------|

Président d'honneur d'Artémis SA

*Gérant :*

- Financière Pinault

*Président du Conseil d'administration :*

- Artémis

*Président-Directeur général :*

- Garuda

*Vice-Président du Conseil de Surveillance :*

- Pinault-Printemps Redoute

*Membre du Conseil de Gérance :*

- Château Latour

-

|                                        |     |        |               |      |
|----------------------------------------|-----|--------|---------------|------|
| ■ <b>Franck RIBOUD</b> <sup>(11)</sup> | 231 | 49 ans | Décembre 2000 | 2006 |
|----------------------------------------|-----|--------|---------------|------|

Président Directeur Général  
Président du Comité Exécutif  
du Groupe Danone

*Président du Conseil d'Administration :*

- Compagnie Gervais Danone
- Générale Biscuit

*Chairman et Director :*

- Danone Asia Pte Limited

*Administrateur :*

- Association Nationale des Industries Agroalimentaires
- Danone SA
- International Advisory Board HEC
- Wadia BSN India Limited
- Ona
- L'ORÉAL S.A
- SOFINA
- QUIKSILVER

*Membre du Conseil de Surveillance :*

- Accor
- EURAZEO

*Membre représentant le Groupe Danone*

- Conseil National du Développement Durable

- Président du Comité des Nominations et des Rémunérations

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

| Administrateur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Nombre d'actions    | Âge    | Date de premier mandat | Date d'échéance (AG) |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|------------------------|----------------------|
| <b>Georges STCHERBACHEFF</b> <sup>(16)</sup><br>Délégué à la normalisation extérieure – Renault<br><i>Administrateur élu par les actionnaires salariés</i><br>➤ Membre du Comité de Stratégie Internationale                                                                                                                             | 2 167 parts de FCPE | 58 ans | Avril 2004             | 2009                 |
| ■ <b>Robert STUDER</b> <sup>(5)</sup><br>Ancien Président de l'Union de Banques Suisses<br><i>Administrateur :</i><br>– European Advisory Committee to the New York Stock Exchange, New York<br>– Espirito Santo Financial Group SA, Luxembourg<br>– Schindler Holding A.G.<br>– BASF<br>➤ Président du Comité des Comptes et de l'Audit | 3 000               | 66 ans | Juillet 1996           | 2007                 |

Ancien Président de l'Union de Banques Suisses

*Administrateur :*

- European Advisory Committee to the New York Stock Exchange, New York
- Espirito Santo Financial Group SA, Luxembourg
- Schindler Holding A.G.
- BASF

➤ Président du Comité des Comptes et de l'Audit

- (1) Mandat d'administrateur renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 juin 1999, renouvelé en qualité de Président-Directeur Général par le Conseil d'Administration du 10 juin 1999. Confirmé dans ses fonctions par le Conseil d'Administration du 26 avril 2002 qui a opté pour la concentration des pouvoirs. M. Schweitzer a démissionné de son mandat d'administrateur de RCI Banque lors du Conseil du 18 février 2005.
- (2) Coopté par le Conseil d'Administration du 22 octobre 2002, ratifié par l'Assemblée Générale mixte du 29 avril 2003.
- (3) Elus par les salariés le 8 octobre 2002.
- (4) Cooptée par le Conseil d'administration du 25 février 2003, en remplacement de M. Jean-Luc Lagardère. Ratifiée par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003.
- (5) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2001.
- (6) Elu par l'Assemblée générale mixte du 10 juin 1997 et renouvelé par l'Assemblée générale mixte du 29 avril 2003.
- (7) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004.
- (8) Coopté par le Conseil d'administration du 24 juillet 2003 suite à la démission de M. Hanawa.
- (9) A été désigné par l'État avant sa nomination par l'Assemblée Générale.
- (10) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004, sur désignation par arrêté ministériel du 17 mars 2004.
- (11) Coopté par le Conseil d'Administration du 19 décembre 2000 suite à la démission de M. Antoine Riboud ; ratifié par l'Assemblée Générale Mixte du 10 mai 2001.
- (12) La réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.
- (13) Renouvelé par l'Assemblée Générale Mixte du 26 avril 2002.
- (14) Désigné par arrêté ministériel du 16 septembre 2003, coopté par le Conseil d'administration du 21 octobre 2003 en remplacement de M. Bruno Bézard, démissionnaire. Ratifié par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004.
- (15) Coopté par le Conseil d'administration du 24 février 2004, suite à la démission de Mme Jeanne Seyvet. Ratifié par l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004.
- (16) Nommé par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, en qualité de suppléant de M. Alanche. Titulaire depuis l'Assemblée Générale Mixte du 30 avril 2004 en remplacement de M. Alanche, démissionnaire.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 58 ans.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

**Tableau récapitulatif de la première échéance de mandat  
pour chaque membre du Conseil d'Administration**

| <b>Année d'échéance</b> | <b>Échéance du mandat de :</b>                                                                                                               |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2005</b>             | M. KOEDA<br>Mme de LA GARANDERIE<br>M. SCHWEITZER                                                                                            |
| <b>2006</b>             | M. LADREIT de LACHARRIERE<br>M. GHOSN<br>M. PAYE<br>M. RIBOUD                                                                                |
| <b>2007</b>             | M. GIRODOLLE<br>M. MARTRE<br>M. PINAULT<br>M. STUDER                                                                                         |
| <b>2008</b>             | M. AUDVARD <sup>(1)</sup><br>M. BARBIER <sup>(1)</sup><br>M. CHAMPIGNEUX <sup>(1)</sup><br>M. de COMBRET<br>M. de CROISSET<br>M. LARROUTUROU |
| <b>2009</b>             | M. STCHERBATCHEFF                                                                                                                            |

<sup>(1)</sup> Les mandats des administrateurs élus par les salariés et celui de l'administrateur élu par les actionnaires salariés donnent lieu à élections par les collègues concernés.

Le **Conseil d'Administration** désigne parmi ses membres un **Président** qui doit être une personne physique.

Le Président est **rééligible**.

Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif<sup>1</sup>. Cependant, la réglementation administrative fait interdiction à ces administrateurs désignés par l'Etat de posséder des actions en tant que représentants de l'Etat.

**Proposition de dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général :**

À l'issue de l'Assemblée Générale du 26 avril 2002, le Conseil d'administration a opté pour la concentration des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. En effet, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, le Conseil avait estimé, qu' « il paraissait sage de maintenir le statu-quo afin de permettre au Président de continuer à exercer ses responsabilités ».

Renault poursuivra en 2005 l'intégration des meilleures pratiques de gouvernance en proposant au Conseil d'opter, comme annoncé, pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général. Le Président du Conseil d'Administration organisera et dirigera les travaux du Conseil d'Administration, le Directeur Général qui prendra le titre de Président de la Direction Générale assurera pleinement la direction de la société. Il sera alors proposé de confier la présidence du Conseil à M. Schweitzer et celle de Direction Générale à M. Ghosn.

**Le Conseil d'administration a adopté lors de sa séance du 22 février 2005 un règlement intérieur reflétant le nouveau mode de gouvernance.** La modification projetée consiste en outre à scinder le comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, le comité des rémunérations et le comité des nominations et de la gouvernance.

### **2.1.1.2 Activité du Conseil d'Administration**

<sup>1</sup> Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs 0,03%

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

Le Conseil d'Administration s'est réuni **huit fois** durant l'année 2004.

Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures. Le taux de participation a été de 87%.

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux en application des lois et règlements en vigueur en France ; ses principaux domaines d'intervention ont été les suivants :

- Les comptes et le budget :
  - Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2004, arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault SA et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2003, arrêté les comptes consolidés du premier semestre 2004, il a fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires.
  - Le Conseil a donné son assentiment à l'opération de rachat des titres participatifs de Renault.
- La Gouvernance d'entreprise :
  - Le Conseil a procédé à une évaluation approfondie de son fonctionnement. Il a statué sur la qualification d'administrateur indépendant, modifié la composition du Conseil et des Comités en vue d'assurer la conformité aux recommandations du rapport Bouton sur la proportion d'administrateurs indépendants.
  - Le Conseil a procédé, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, à la nomination à titre provisoire de nouveaux administrateurs en remplacement des administrateurs démissionnaires, eu égard au respect des critères d'indépendance.
  - Le Conseil a adopté le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne.
  - Le Conseil a analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.
  - Le Conseil a examiné les modalités de succession du Président-Directeur Général.
  - Le Conseil a pris acte de la nomination du Président au sein d'AstraZeneca.
  - Le Conseil a adopté un dispositif de retraite supplémentaire au profit des salariés dirigeants de la société, membres du Comité Exécutif Groupe.
- La stratégie du Groupe :
  - Le Conseil a analysé et approuvé la signature d'un protocole transactionnel mettant fin au différend avec Volvo.
  - Conformément au Règlement intérieur, le Conseil a examiné le Plan à moyen terme de Renault lors de sa réunion de juillet. Il débattera des orientations stratégiques de Renault lors de la réunion de février 2005.
  - Le Conseil a examiné la politique qualité du Groupe au titre des priorités assignées au Groupe.
  - Conformément au Règlement intérieur, le Conseil a procédé à un examen de la mise en oeuvre des axes stratégiques définis lors du Conseil du 17 décembre 2002.
- L'Alliance :
  - Le Conseil a pris connaissance du compte-rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance.

### **Préparation des Conseils**

Le Conseil d'administration qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige est convoqué au moins 8 jours avant sa tenue par le Président-Directeur Général. 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 4 semaines.

### **2.1.2 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

Pour la troisième fois depuis 1998, Renault a procédé le 14 décembre 2004 à une évaluation approfondie de la composition, de l'organisation et du fonctionnement de son Conseil d'Administration en s'appuyant sur une enquête réalisée par le cabinet spécialisé Spencer Stuart. Cette enquête conforte les résultats de celle qui avait été réalisée en 2001 par ce même cabinet tout en mettant en exergue des progrès très significatifs. Aussi, les points forts portent sur l'homogénéité, la solidarité et l'indépendance du Conseil. Le climat de confiance avec le Président-Directeur Général et les dirigeants ainsi que l'implication du Conseil dans la stratégie de l'Alliance Renault/Nissan est confirmée. L'organisation des débats, la fréquence des réunions et la qualité de l'information transmise, en particulier sur les questions financières à travers notamment, le Comité des Comptes et de l'Audit, sont fortement appréciés.

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 ;
- un renforcement de la composition du Conseil avec la recherche d'industriels, de femmes ou de profils internationaux ;
- une meilleure implication du Conseil dans la stratégie du Groupe et de l'Alliance, en recevant une information plus régulière et développée. Des progrès substantiels ont été faits avec la présentation des axes stratégiques de Renault, de la Vision Stratégique de l'Alliance, du plan à moyen terme et le vote du plan et le suivi des indicateurs des axes stratégiques. Néanmoins, il s'agit d'un sujet où la poursuite de progrès est souhaitable ;
- une formalisation au Conseil, après l'avis du Comité des Comptes et de l'Audit, d'une réflexion annuelle sur les risques de l'entreprise ;
- les réponses à la question relative à l'existence d'un plan de succession pour les mandataires sociaux ont été analysées dans le contexte de la dissociation annoncée entre les rôles de Président du Conseil et de Directeur Général. A court terme, le Conseil est à l'évidence parfaitement informé de l'existence d'un plan de succession. A plus long terme, les administrateurs souhaitent que le Comité des Nominations et des Rémunérations se préoccupe d'un tel plan, sans en dévoiler le contenu ;
- s'agissant du nombre d'actions à détenir par les administrateurs, le Conseil, partagé sur l'opportunité d'une disposition statutaire ou d'une recommandation sur le sujet a donné son accord à la proposition du Président de ne pas retenir une telle disposition, en raison notamment de la présence d'administrateurs d'origines différentes, et d'en rester au statu-quo sur le sujet, chaque administrateur devant être libre de détenir le nombre d'actions qu'il juge nécessaire.

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, initiée en 2003, a été et sera poursuivie.

### **2.1.3 ÉVALUATION DE L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS**

En premier lieu, le Conseil considère essentiel de rappeler les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du Conseil et des Comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.

Sous bénéfice de ce rappel, le Conseil d'administration, lors de la réunion du 22 octobre 2002, a largement débattu des critères d'indépendance des administrateurs tels qu'ils ressortent des préconisations du Rapport Bouton.

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 24 février 2004 son attachement à l'expression la plus aboutie de gouvernement d'entreprise sur la place, le Rapport AFEP/MEDEF. Ledit Conseil a donc, sur proposition du Comité des Nominations et des Rémunérations, adopté in extenso la notion d'administrateur indépendant et a arrêté la liste des administrateurs indépendants au regard des critères dudit rapport. Au 31 décembre 2004, le Conseil d'Administration de Renault comptait **huit administrateurs indépendants**. Constituent ainsi des administrateurs indépendants : **Madame de la Garanderie, Messieurs, de Croisset, Ladreit de Lacharrière, Martre, Paye, Pinault, Riboud et Studer**. Cette liste a été confirmée lors de la séance du Conseil du 22 février 2005.

Sont exclus de cette qualification les représentants de l'Etat, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur élu par les actionnaires salariés, un mandataire social en la personne du Président, les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault, et Monsieur de Combret appartenant à une banque en relation d'affaires avec Renault.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

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.

#### **2.1.4 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL ET CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR**

Suivant les **préconisations du rapport Viénot** de 1995, sur le Gouvernement d'Entreprise (« Corporate Governance »), complété par un second rapport publié en juillet 1999, le Conseil d'Administration de Renault s'est doté, dès 1996, d'un **règlement intérieur et de comités spécialisés**.

##### **Le Règlement intérieur**

Le règlement intérieur définit le rôle du Conseil d'Administration représentant collectivement l'ensemble des actionnaires. De surcroît, comme suite à la publication en 2002 du rapport Bouton consacré pour une large part à l'amélioration des pratiques du gouvernement d'entreprise, le Conseil d'Administration a analysé avec la plus grande attention les préconisations dudit rapport et en a adopté les principales recommandations dans son règlement intérieur ci-annexé (cf. Informations complémentaires, Règlement intérieur).

##### **Charte de l'administrateur**

Le règlement intérieur s'accompagne d'une charte de l'administrateur qui précise ses droits et ses devoirs (cf. Informations complémentaires, Règlement Intérieur, Charte de l'administrateur).

##### **Déontologue**

Le Conseil d'Administration a également établi une procédure relative à l'utilisation et/ou à la communication d'informations privilégiées. À ce titre, le Conseil d'Administration, en sa séance du 26 juillet 2001, a nommé un **déontologue** qui doit être consulté par tous détenteurs permanents d'information privilégiée, pour s'assurer de la conformité à l'éthique et aux règles en vigueur de toute opération individuelle relative à l'exercice des stocks-options ou transaction quelconque sur les titres émis par une société du Groupe. Le déontologue rend compte de sa mission au Comité des Comptes et de l'Audit. Au cours de l'année 2004 ce dernier a notamment :

- vérifié le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées lors de l'exercice des options détenues dans le cadre des plans de 1996, 1997 et 1998 ;
- validé la souscription par les dirigeants d'actions réservées aux salariés dans le respect de la procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées.
- proposé les nouvelles dispositions applicables pour mettre en adéquation le Règlement intérieur avec les nouvelles règles de communication des résultats de Nissan.

#### **2.1.5 ACTIVITE DES COMITES SPECIALISES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, **trois comités spécialisés** ont été mis en place depuis 1996 dont les avis sont présentés au Conseil par leurs présidents respectifs.

##### **• 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.

Il a notamment pour **missions** :

- d'examiner les Comptes et les documents financiers annexés avant leur présentation au Conseil ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des Comptes et d'examiner les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- de donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes, sur la qualité de leurs travaux ;
- de veiller au respect des règles d'indépendance des commissaires aux comptes ;
- de vérifier la pertinence des méthodes de contrôle interne ;
- de formuler toute recommandation au Conseil dans les domaines décrits ci-dessus.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

Le Comité s'est réuni **trois** fois en 2004, 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 2003 et du 1<sup>er</sup> semestre 2004. A cette occasion, le Comité a entendu le Directeur Général Adjoint - Directeur Financier du Groupe, le Directeur du Contrôle de Gestion et le Directeur des Services Financiers, ainsi que les commissaires aux comptes ;
- du projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2004 ;
- de l'examen des honoraires des commissaires aux comptes et de leur réseau ainsi que de l'examen de la Charte des Commissaires aux Comptes ;
- du bilan 2003 et de l'analyse du plan 2004 de l'Audit interne ;
- de l'examen de la Loi sur la Sécurité Financière du 1<sup>er</sup> août 2003 qui renforce les normes d'audit et la portée du contrôle interne et étend le pouvoir des nouvelles autorités de contrôle en créant l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), issue de la fusion entre la COB (Commission des Opérations de Bourse) et le CMF (Conseil des Marchés financiers) ;
- de l'examen des indicateurs financiers de l'Alliance.

L'examen des comptes par le Comité est accompagné d'une note des Commissaires aux Comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan de l'entreprise.

• **Comité des Nominations et des Rémunérations**

Composé de trois membres, il est présidé par Franck Riboud et réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière. Il comprend deux membres indépendants sur trois.

Ce Comité a notamment pour **missions** :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs ;
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration ;
- d'effectuer toute recommandation au Conseil intéressant la rémunération et la retraite du Président ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social ;
- de proposer la part variable de la rémunération des mandataires sociaux ;
- d'apprécier l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants, le cas échéant d'autres sociétés du groupe ;
- d'examiner la politique générale d'attribution d'options et formuler des propositions au Conseil d'administration, tant sur la politique qu'en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription.

Il peut enfin être consulté par le Président sur toute question liée aux nominations au Comité Exécutif du Groupe et à la fixation de la rémunération de ses membres.

Ce Comité s'est réuni **trois fois** en 2004. Le taux de participation a été de 100%. Il a traité notamment :

- du programme d'options de souscriptions d'actions pour 2004 ;
- de la composition du Conseil ;
- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur Général et des membres du Comité Exécutif ;
- de l'examen, conformément aux préceptes du gouvernement d'entreprise, des résultats de l'évaluation formelle du Conseil menée auprès de chacun des membres par un consultant externe ;
- de l'examen des modalités d'un dispositif de retraite supplémentaire au profit des salariés dirigeants de la société, membres du CEG ;
- des modalités de succession du Président-Directeur Général ;
- de l'étude du règlement intérieur du Conseil reflétant le nouveau mode de gouvernance ;
- de la proposition pour le Président de rejoindre le Conseil d'administration, puis la Présidence d'AstraZeneca.

• **Comité de Stratégie Internationale**

Composé de **six membres**, il est présidé par Henri Martre et réunit Yves Audvard, Michel Barbier, Bernard Larrourou, Jean-Claude Paye et Georges Stcherbatcheff. Il comprend deux membres indépendants.

Il a notamment pour **mission** d'analyser et de présenter au Conseil les orientations du développement international de la Société.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

Ce Comité s'est réuni **deux fois** en 2004. Le taux de participation a été de 100%. Il a traité notamment :

- de l'implantation internationale de Renault en Iran, en Chine et en Inde ;
- de l'évolution de la stratégie au Mercosur ;
- des attentes de la clientèle et du positionnement du produit à l'international.

### **2.1.6 LES JETONS DE PRESENCE**

L'Assemblée Générale peut allouer aux administrateurs, à titre de **jetons de présence**, une rémunération dont le montant reste maintenu jusqu'à décision nouvelle.

#### **Montant**

A l'issue d'un benchmark avec les autres entreprises du CAC40 aux termes duquel il est apparu que les membres du Conseil de Renault étaient très sensiblement moins rémunérés que ceux d'entreprise de taille équivalente, l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a fixé à **600 000 euros**<sup>1</sup> le montant annuel des jetons de présence à répartir entre les administrateurs pour l'exercice alors en cours et les exercices suivants jusqu'à nouvelle décision. Il incombe au Conseil de procéder à cette répartition.

#### **Règle de répartition**

La répartition des jetons de présence proposée au Conseil distingue :

- une **part fixe**, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil,
- une **part variable** liée à la présence effective des membres.

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la **participation** à un Comité du Conseil,
- l'autre au titre de la **présidence** d'un de ces Comités.

#### **Exercice 2004**

Le Conseil d'Administration, en sa séance du 29 avril 2003, a adopté les modalités de répartition des jetons de présence des administrateurs.

Les jetons de présence alloués à chaque administrateur pour l'exercice 2004 sont répartis comme suit :

- 14 000 euros au titre de l'appartenance au Conseil (la somme étant calculée prorata temporis),
- 14 000 euros au plus, en fonction de son assiduité au Conseil, la somme étant calculée au prorata de sa présence effective aux séances du Conseil,
- 4 500 euros au titre de son appartenance à l'un des Comités du Conseil (la somme étant calculée prorata temporis),
- 4 500 euros au titre de la présidence de l'un des Comités du Conseil (la somme étant calculée prorata temporis).

Au titre de l'exercice 2004, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 540 119 euros (520 342 euros en 2003).

Le Conseil d'administration s'est réuni **huit fois** en 2004.

---

<sup>1</sup> Le montant de 600 000 euros correspond à la médiane des jetons de présence versés par les sociétés du CAC40.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

**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<br>aux<br>Conseils<br><br>en 2004 | Montant des jetons de présence<br>alloués<br>en euros <sup>(1)</sup> |                       |
|----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                  |                                            | 2004                                                                 | 2003                  |
| M. SCHWEITZER                    | 8 / 8                                      | 28 000                                                               | 28 000                |
| M. ALANCHE <sup>(3)</sup>        | 3 / 3                                      | 11 316                                                               | 32 500                |
| M. AUDVARD                       | 8 / 8                                      | 32 500                                                               | 32 500                |
| M. BARBIER                       | 8 / 8                                      | 32 500                                                               | 32 500                |
| M. CHAMPIGNEUX                   | 8 / 8                                      | 32 500                                                               | 32 500                |
| M. de COMBRET                    | 8 / 8                                      | 32 500                                                               | 30 750                |
| M. de CROISSET <sup>(3)</sup>    | 5 / 5                                      | 21 184                                                               | -                     |
| M. GHOSN                         | 2 / 8                                      | 17 500 <sup>(2)</sup>                                                | 22 750 <sup>(2)</sup> |
| M. GIRODOLLE                     | 8 / 8                                      | 32 500                                                               | 7 149                 |
| M. KOEDA                         | 6 / 8                                      | 24 500 <sup>(2)</sup>                                                | 11 425 <sup>(2)</sup> |
| M. LADREIT de<br>LACHARRIERE     | 6 / 8                                      | 29 000                                                               | 29 000                |
| Mme. de la GARANDERIE            | 7 / 8                                      | 30 750                                                               | 26 212                |
| M. LARROUTUROU                   | 7 / 8                                      | 30 750                                                               | 32 500                |
| M. MARTRE                        | 8 / 8                                      | 37 000                                                               | 35 250                |
| M. PAYE                          | 8 / 8                                      | 37 000                                                               | 35 250                |
| M. PINAULT <sup>(3)</sup>        | 4 / 6                                      | 18 934                                                               | -                     |
| M. RIBOUD                        | 6 / 8                                      | 33 500                                                               | 35 250                |
| M. STCHERBATCHEFF <sup>(3)</sup> | 5 / 5                                      | 21 184                                                               | -                     |
| M. STUDER                        | 8 / 8                                      | 37 000 <sup>(2)</sup>                                                | 37 000 <sup>(2)</sup> |

<sup>(1)</sup> 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.

<sup>(2)</sup> Ces montants alloués à des administrateurs étrangers correspondent aux montants bruts versés par Renault.

<sup>(3)</sup> Il s'agit d'administrateurs 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 à l'administration ou à leur organisation syndicale.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

## **2.2 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2005**

---

Deux Comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- Le Comité Exécutif Groupe (CEG),
- Le Comité de Direction Renault (CDR).

### **2.2.1 LE COMITE EXECUTIF GROUPE**

Il est composé de **six membres** en plus du Président- Directeur Général:

- Le Directeur Général Adjoint, Directeur Commercial,
- Le Directeur Général Adjoint, Plan, Produit et Opérations Internationales,
- Le Directeur Général Adjoint, Directeur des Fabrications et de la Mécanique,
- 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 semaine et dans le cadre de séminaires mensuels.

### **2.2.2 LE COMITE DE DIRECTION RENAULT**

Il est composé de **vingt-six membres**, en incluant les membres du CEG. Les membres du CDR non membres du CEG sont hiérarchiquement rattachés à un membre du CEG. Le Directeur du Contrôle de Gestion, le Directeur du Design Industriel, le Directeur de la Communication et le Directeur des Achats, sont directement rattachés au Président-Directeur Général.

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

### **2.2.3 COMPOSITION DU COMITE EXECUTIF ET DU COMITE DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> JANVIER 2005**

- Louis SCHWEITZER.....Président-Directeur Général
- Patrick BESSY .....Directeur de la Communication
- Patrick BLAIN.....Directeur Général Adjoint, Directeur Commercial
- Marie-Christine CAUBET.....Directeur Commercial Europe
- Jacques CHAUVET.....Directeur Commercial France
- Jean-Pierre CORNIOU .....Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information
- Alain DASSAS .....Directeur des Services Financiers
- Rémi DECONINCK .....Directeur du Produit
- Odile DESFORGES .....Directeur des Achats – PDG de Renault Nissan
- .....Purchasing Organization (RNPO)
- Georges DOUIN<sup>15</sup> .....Directeur Général Adjoint - Plan-Produit & Opérations Internationales
- Jean-Baptiste DUZAN.....Directeur du Contrôle de Gestion
- Michel FAIVRE DUBOZ.....Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule
- Philippe GAMBA .....Président-Directeur Général de RCI Banque
- Manuel GOMEZ.....Directeur Amérique Latine Nord
- Michel GORNET.....Directeur Général Adjoint, Directeur des Fabrications et de la Mécanique
- Kazumasa KATO .....Directeur de l'Ingénierie mécanique
- Jacques LACAMBRE.....Directeur des Avant-projets, de la Recherche et des Prestations
- Patrick LE QUÉMENT .....Directeur du Design Industriel
- Benoît MARZLOFF .....Directeur Stratégie et Marketing
- Luc-Alexandre MÉNARD.....Directeur des Opérations Internationales
- Bruno MORANGE.....Directeur de la Division Véhicules Utilitaires

---

<sup>15</sup> Jusqu'en juillet 2005

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

- Thierry MOULONGUET .....Directeur Général Adjoint, Directeur Financier
- Pierre POUPEL .....Directeur Général du Mercosur
- Jean-Louis RICAUD .....Directeur Général Adjoint, Directeur de la Qualité et des Ingénieries
- Yann VINCENT .....Directeur de la Qualité
- Michel de VIRVILLE..... Secrétaire général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

• *Membres du Comité Exécutif Groupe (CEG)*

Pierre-Alain DE SMEDT, Directeur Général Adjoint - Industriel et Technique, a été membre du CEG jusqu'au 31 décembre 2004.

Patrick FAURE, Directeur Général Adjoint, Communication et Président de Renault F1, a été membre du CEG jusqu'au 31 décembre 2004.

François HINFRAY, Directeur Général Adjoint - Directeur Commercial, a été membre du CEG jusqu'au 31 décembre 2004.

Tsutomu SAWADA, Directeur, Conseiller du Président, a été membre du CDR jusqu'au 31 décembre 2004.

Philippe KLEIN rejoindra le CDR en tant que Directeur délégué à la Présidence à partir du 1<sup>er</sup> mars 2005.

**Organigramme au 1<sup>er</sup> janvier 2005**

• **Louis SCHWEITZER : Président Directeur général**

|                                |                                                                        |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| • <b>Jean-Louis RICAUD :</b>   | Directeur Général Adjoint - Ingénieries et Qualité                     |
| — Michel FAIVRE DUBOZ :        | Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule                    |
| — Kazumasa KATO :              | Directeur de l'Ingénierie Mécanique                                    |
| — Jacques LACAMBRE :           | Directeur des Avant-Projets, de la Recherche et des Prestations        |
| — Yann VINCENT :               | Directeur de la Qualité                                                |
| • <b>Michel GORNET :</b>       | Directeur Général Adjoint - Fabrications                               |
| • <b>Georges DOUIN :</b>       | Directeur Général Adjoint - Plan, Produit & Opérations Internationales |
| — Rémi DECONINCK :             | Directeur du Produit                                                   |
| — Manuel GOMEZ :               | Directeur Amérique Latine Nord                                         |
| — Luc-Alexandre MENARD :       | Directeur des Opérations Internationales                               |
| — Pierre POUPEL :              | Directeur Général du Mercosur                                          |
| • <b>Patrick BLAIN :</b>       | Directeur Général Adjoint - Directeur Commercial                       |
| — Marie-Christine CAUBET :     | Directeur Commercial Europe                                            |
| — Jacques CHAUVET :            | Directeur Commercial France                                            |
| — Benoît MARZLOFF :            | Directeur, Stratégie et Marketing                                      |
| — Bruno MORANGE :              | Directeur de la Division Véhicules Utilitaires                         |
| • <b>Thierry MOULONGUET :</b>  | Directeur Général Adjoint - Directeur Financier                        |
| — Jean-Pierre CORNIOU :        | Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information.              |
| — Alain DASSAS :               | Directeur des Services Financiers                                      |
| — Philippe GAMBA :             | Président Directeur Général de RCI Banque                              |
| • <b>Michel de VIRVILLE :</b>  | Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe           |
| — <b>Patrick BESSY :</b>       | Directeur de la Communication                                          |
| — <b>Odile DESFORGES :</b>     | Directeur des Achats - PDG de Renault Nissan Purchasing Organization   |
| — <b>Jean-Baptiste DUZAN :</b> | Directeur du Contrôle de Gestion                                       |
| — <b>Patrick LE QUÉMENT :</b>  | Directeur du Design Industriel                                         |

## **2.3 LE CONTRÔLE DES COMPTES**

---

### **2.3.1 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.

### **2.3.2 RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES**

#### **Commissaires aux Comptes titulaires :**

**DELOITTE & Associés** - représenté par Mme Pascale Chastaing-Doblin et M. Amadou Raimi  
185, avenue Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

**ERNST & YOUNG Audit** - représenté par MM. Jean-François Bélorgey et Daniel Mary-Dauphin  
11, allée de l'Arche  
92400 Courbevoie

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par l'Assemblée Générale Mixte du 7 juin 1996 pour une période de six ans. Il a été renouvelé 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.

#### **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

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

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.

### **2.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RESEAU**

Les honoraires comptabilisés en 2004 par Renault SA et ses filiales intégrées globalement pour les missions confiées au collège des Commissaires aux Comptes et à leur réseau respectif se décomposent comme suit :

|                                                       | Réseau Ernst & Young |             |              |             | Réseau Deloitte |             |              |             |
|-------------------------------------------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------|-----------------|-------------|--------------|-------------|
|                                                       | 2004                 |             | 2003         |             | 2004            |             | 2003         |             |
| (milliers d'euros)                                    | Montant HT           | %           | Montant HT   | %           | Montant HT      | %           | Montant HT   | %           |
| <b>1- Audit</b>                                       |                      |             |              |             |                 |             |              |             |
| 1.1 – Commissariat aux comptes                        | 5 216                | 67,2%       | 3 799        | 56,6%       | 5 649           | 76,6%       | 4 481        | 53,8%       |
| 1.2 – Missions accessoires et autres missions d'audit | 1 818                | 23,4%       | 1 609        | 24,0%       | 929             | 12,6%       | 484          | 5,8%        |
| Sous-total                                            | 7 034                | 90,6%       | 5 408        | 80,6%       | 6 578           | 89,2%       | 4 965        | 59,6%       |
| <b>2 – Autres prestations</b>                         |                      |             |              |             |                 |             |              |             |
| 2.1 – Fiscales                                        | 546                  | 7,0%        | 991          | 14,8%       | 746             | 10,1%       | 2 880        | 34,5%       |
| 2.2 – Conseil en organisation                         | -                    | -           | 115          | 1,7%        | -               | -           | 343          | 4,1%        |
| 2.3 – Autres                                          | 184                  | 2,4%        | 196          | 2,9%        | 54              | 0,7%        | 149          | 1,8%        |
| Sous-total                                            | 730                  | 9,4%        | 1 302        | 19,4%       | 800             | 10,8%       | 3 372        | 40,4%       |
| <b>TOTAL des honoraires</b>                           | <b>7 764</b>         | <b>100%</b> | <b>6 710</b> | <b>100%</b> | <b>7 378</b>    | <b>100%</b> | <b>8 337</b> | <b>100%</b> |

Pour les deux réseaux, les prestations fiscales concernent essentiellement les filiales du Groupe à l'étranger.

## **2.4 INTERET DES DIRIGEANTS**

### **2.4.1 REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX**

#### **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 trois éléments, mesurés pour le premier par l'écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget, pour le second par le taux de retour sur capitaux propres et pour le troisième par les résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie.

##### **Rémunération versée en 2004**

En 2004, la rémunération totale des 29 **membres du C.D.R.** s'est élevée à 14 656 345 euros dont 9 813 545 euros de part fixe (contre respectivement 13 938 707 euros et 9 544 235 euros en 2003), étant précisé que le nombre des membres du C.D.R. était de 29 en 2003.

Les membres du CDR ne perçoivent pas de jetons de présence des filiales du Groupe dans lesquelles ils détiennent un mandat social.

## **Rémunération des mandataires sociaux**

Les critères de calcul de la part variable du **Président-Directeur Général** ont été arrêtés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des Rémunérations et des Nominations, en cohérence, pour leur calcul, avec ceux appliqués aux membres du CEG et du CDR :

- taux de retour sur capitaux propres (ROE – Return On Equity) ;
- écart entre la marge opérationnelle obtenue et celle prévue au budget ;
- résultats obtenus en matière de réduction des charges de garantie.

A ces critères, s'ajoute un élément qualitatif lié à la stratégie et au management.

Au total, la part variable est fixée par le Conseil d'administration à un taux compris entre 0 et 150% de la part fixe. Ce taux a été, au titre de 2004, de 140%.

Ainsi, la **rémunération totale du PDG** 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 |
|-------|-------------|--------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|
| 2004  | 900 000     | 1 260 000                                        | 4 899               | 28 000                                                         | 2 192 899                               | 1 982 899                                      |
| 2003  | 900 000     | 1 050 000                                        | 3 812               | 28 000                                                         | 1 981 812                               | 1 970 312                                      |
| 2002  | 747 000     | 1 050 000                                        | 4 215               | 16 500                                                         | 1 817 715                               | 1 647 915                                      |

Le Président-Directeur Général bénéficie en outre d'un **régime de retraite supplémentaire** :

Par la décision du Conseil d'Administration du 28 octobre 2004, le Président-Directeur Général bénéficie 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.

En tout état de cause, le cumul de tous les régimes de retraite, de base, complémentaires, et de ce régime supplémentaire est plafonné à 50% de la rémunération d'activité.

Dans le contexte actuel, la retraite totale, y compris le dispositif supplémentaire que les bénéficiaires devraient recevoir, y compris le Président-Directeur général, peut être estimé de 35% à 45% de leur rémunération d'activité de référence du fait de leurs différences d'ancienneté au sein de Renault et du CEG.

### **2.4.2 OPTIONS D'ACHATS OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIRIGEANTS ET AUX MANDATAIRES SOCIAUX**

#### **Cadre juridique**

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans sa vingt-sixième résolution, a autorisé le Conseil d'Administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la société et des sociétés et des groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L 225-180 du Code de Commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la société émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

## **Politique générale d'attribution**

### **1. Le Comité des Nominations et des Rémunérations**

Le Conseil d'Administration approuve le plan d'attribution d'options sur le rapport du Comité des Nominations et des Rémunérations. Ce Comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président Directeur Général, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée Générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président Directeur Général, quand le sujet le concerne personnellement.

### **2. Les finalités de l'attribution d'options**

L'attribution d'options vise en premier lieu à associer personnellement l'encadrement mondial du Groupe Renault, en particulier les membres de ses organes de direction, au développement de la valeur du Groupe, donc au cours de l'action Renault, en le faisant participer à la propriété de l'entreprise.

Elle permet également de distinguer les cadres contribuant, par leur action particulièrement positive, aux résultats du Groupe.

Elle sert enfin à fidéliser les cadres auxquels l'entreprise tient particulièrement à long terme, en particulier les jeunes cadres à fort potentiel de développement professionnel ; l'attribution d'options accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

Ce dispositif s'avère un élément du renforcement du rôle des centres de responsabilité dans tout le Groupe en Europe et dans le monde ; en particulier dans la Branche automobile, les filiales commerciales, les ingénieries véhicule et mécanique, les responsables d'usine, carrosserie et mécanique, les filiales industrielles et l'ensemble des responsables de programmes et de projets de véhicules et d'organes. Il vaut également pour la Branche Financement des Ventes, ainsi que pour les responsables des grandes fonctions tertiaires du Groupe.

### **3. La politique d'attribution d'options**

L'attribution est différenciée selon le niveau de responsabilité et de contribution des attributaires, selon l'appréciation de leurs performances et de leurs résultats et, pour les plus jeunes, selon l'évaluation de leur potentiel de développement.

#### **- 3-1 Les dirigeants et cadres dirigeants**

En plus du Président, les Dirigeants sont constitués des membres du Comité de Direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG (Comité Exécutif Groupe) qui sont au nombre de six.

Pour les autres cadres dirigeants, leur niveau de responsabilité fait qu'ils reçoivent en principe des dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, soit, niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'options attribuées peuvent varier de façon importante selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne rien recevoir. La fourchette d'attribution varie de 1 à 4 avec une médiane de 1 000 options en 2004.

#### **- 3-2 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 2 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.

#### **3-2-1 L'entretien annuel**

Chaque année, un entretien annuel individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance passée et de définir des objectifs écrits pour le nouvel exercice. Cet entretien doit être réalisé pour tous les cadres du Groupe sans exception, y compris les dirigeants et cadres dirigeants, avec leur supérieur hiérarchique direct, et, le cas échéant, avec leur responsable fonctionnel et leur directeur de projet. Cet entretien est visé et annoté par le supérieur hiérarchique de rang N+2. Il constitue l'occasion de mesurer avec soin la contribution passée et le poids des enjeux confiés pour le futur. Il sert également à analyser finement la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction Générale. Ces mêmes critères structurent une évaluation dite " 360° " partagée, chaque année depuis 1999, entre le

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

cadre et son seul hiérarchique direct ; plus de 4 500 responsables membres de Comités de Direction ont reçu leur évaluation 360° en 2004.

### 3-2-2 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 PDG, les membres du CEG, examine les nominations aux 195 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.

### 3-2-3 Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particulier sont consacrés à l'action et au développement des jeunes cadres à potentiel. A cet effet, les Comités de Carrière 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.

### 3-2-4 Les Conseillers en Ressources Humaines (C.R.H.)

Toutes les grandes branches et directions du Groupe ont dans leur Comité de Direction un Conseiller en Ressources Humaines (CRH) chargé d'administrer ce process 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 process décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. Les C.R.H. sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portées par les responsables sur chacun ; ceux-ci sont ainsi mieux à même de sélectionner les attributaires d'options.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

#### 4- Les attributions effectuées

Les attributions de **tous les plans** ont été les suivantes :

Les plans n°1 à 9 sont des plans **d'OPTIONS D'ACHATS D' ACTIONS**, le plan n° 10 est un plan **d'OPTIONS DE SOUSCRIPTION D' ACTIONS**.

| Autorisation de l'Assemblée Générale des Actionnaires du               | 7 juin 1996 |           | 11 juin 1998 |            |           |                                    |           | 29 avril 2003 |            |            |
|------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|--------------|------------|-----------|------------------------------------|-----------|---------------|------------|------------|
|                                                                        | Plan n°1    | Plan n°2  | Plan n°3     | Plan n°4   | Plan n°5  | Plan n°6                           | Plan n°7  | Plan n°8      | Plan n°9   | Plan n°10  |
| <b>Date d'attribution /</b><br><b>Date du Conseil d'Administration</b> | 22-oct-96   | 28-oct-97 | 27-oct-98    | 16-mars-99 | 19-oct-99 | 7 sept. 2000<br>et<br>24 oct. 2000 | 18-déc-01 | 5-sept-02     | 08-sept-03 | 14-sept-04 |
| <b>Point de départ d'exercice des options</b>                          | 23-oct-99   | 29-oct-02 | 28-oct-03    | 17-mars-04 | 20-oct-04 | 8 sept. 2005<br>et<br>25 oct. 2005 | 19-déc-06 | 6-sept-07     | 9-sept-07  | 15-sept-08 |
| <b>Date d'expiration</b>                                               | 21-oct-06   | 27-oct-07 | 26-oct-08    | 15-mars-09 | 18-oct-09 | 6 sept. 2010<br>et<br>23 oct. 2010 | 17-déc-11 | 4-sept-12     | 7-sept-11  | 13-sept-12 |
| <b>Nombre de bénéficiaires</b>                                         | 273         | 310       | 410          | 4          | 384       | 638                                | 858       | 809           | 813        | 758        |
| <b>Nombre total d'options attribuées</b>                               | 446 250     | 553 750   | 1 912 500    | 300 000    | 1 825 900 | 1 889 300                          | 1 861 600 | 2 009 000     | 1 922 000  | 2 145 650  |
| <b>Dont membres du CDR <sup>(1) (2)</sup></b>                          | 128 000     | 163 000   | 670 000      | 280 000    | 830 000   | 750 000                            | 505 000   | 645 000       | 605 000    | 695 000    |
| <b>Prix d'exercice en euros</b>                                        | 17,57       | 24,89     | 32,13        | 40,82      | 50,94     | 49,27 et<br>49,57                  | 48,97     | 49,21         | 53,36      | 66,03      |
| <b>Rabais consentis</b>                                                | 5%          | 5%        | Néant        | Néant      | Néant     | Néant                              | Néant     | Néant         | Néant      | Néant      |
| <b>Options levées au 31/12/2004</b>                                    | 357 674     | 333 278   | 631 858      | 50 000     | 54 850    | 4 000                              | 3 000     | -             | -          | -          |
| <b>Options perdues au 31/12/2004</b>                                   | 19 300      | 18 400    | 74 500       | 30 000     | 117 000   | 123 450                            | 42 500    | 18 300        | 2 500      | -          |
| <b>Options restant à lever au 31/12/2004 <sup>(3)</sup></b>            | 69 276      | 202 072   | 1 206 142    | 220 000    | 1 654 050 | 1 761 850                          | 1 816 100 | 1 990 700     | 1 919 500  | 2 145 650  |

<sup>(1)</sup> Correspond à la composition du CDR à la date d'attribution.

<sup>(2)</sup> 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.

<sup>(3)</sup> Sur les plans n° 1 à 9, le total des options restant à lever au 31/12/2004 s'élève à 10 839 690.

#### Au cours de l'exercice 2004 :

- Les **attributions aux mandataires sociaux** ont été les suivantes :
  - M. Schweitzer, 200 000 options d'achat d'actions au cours de 66,03 euros, date d'échéance 13 septembre 2012.
- Les **levées des mandataires sociaux** ont été les suivantes : M. Schweitzer, 20 000 options d'achat d'actions au cours de 24,89 euros, date d'échéance 27 octobre 2007.
- Les **10 plus importantes attributions** du plan du 14 septembre 2004 (hors attributions aux mandataires sociaux) se sont élevées à 445 000 options d'achat d'actions, au cours de 66,03 euros, date d'échéance 13 septembre 2012.
- Les **10 levées les plus importantes** en 2004 (hors levées effectuées par les mandataires sociaux) se sont élevées à 163 750 options d'achat d'actions au cours moyen de 37,30 euros (soit 50 000 options levées au cours de 40,82 euros, plan de mars 1999, 25 000 au cours de 50,94 euros, plan d'octobre 1999, 80 750 au cours de 32,13 euros, plan d'octobre 1998 et 8000 options au cours de 24,89 euros, plan d'octobre 1997).

## **Informations complémentaires**

- Les **plans n°1 à 9** sont des plans **d'options d'achat d'actions**, le **plan n° 10** est un **plan d'options de souscription d'actions**.
- 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.

Par ailleurs, les membres du Directoire de Renault Nissan B.V. désignés par Renault ont reçu des droits sur l'appréciation de l'action (Share Appreciation Rights, SAR), émis par Nissan (cf. Chapitre I, § 1.2 L'Alliance Renault Nissan, 1.2.2.2 Objectifs et mode de gouvernance, Composition du Directoire de l'Alliance). A ce titre, le Président-Directeur Général de Renault, Louis Schweitzer, s'est vu attribuer 150 000 SAR de Nissan exerçables au cours de 1 202 yens, du 17 avril 2006 au 19 juin 2013. Le Chief Executive Officer de Nissan, Carlos Ghosn, a reçu 200 000 stock-options Renault exerçables au cours de 66,03 euros, du 15 septembre 2008 au 13 septembre 2012.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

## **2.5 RENAULT ET SES ACTIONNAIRES**

---

### **2.5.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE <sup>(1)</sup>**

Au 31 décembre 2004, le **capital social** s'élève à 1 085 610 419,58 euros, réparti en **284 937 118** actions de 3,81 euros de nominal.

En raison des titres auto-détenus et des titres détenus par Nissan Finance Co.Ltd., le nombre de **droits de vote** s'élève à **231 315 560**.

*<sup>(1)</sup> Des informations complémentaires concernant le capital de Renault et son évolution sont disponibles chapitre VI.*

### **2.5.2 ACTIONNARIAT DE RENAULT**

- **Nissan Finance**

Le Groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co.Ltd, détient **15%** du capital de Renault. Nissan Finance Co..Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation de Renault dans Nissan.

- **L'Etat**

Au 31 décembre 2004, l'**État** français détient **15,7%** du capital.

- **Les salariés**

Au 31 décembre 2004, les salariés et anciens salariés de Renault détiennent **3,3 %** du capital en titres faisant l'objet d'une gestion collective ou inscrits en nominatif pur.

- **L'Auto-détention**

Au 31 décembre 2004, l'auto-détention correspond exclusivement aux actions acquises dans le cadre de la couverture des programmes d'options d'achat d'actions. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote. Le nombre total de titres auto-détenus à cette date s'élève à 10 880 990 soit **3,8%** du capital.

#### **Rachat d'action**

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2004 a autorisé, dans sa quatorzième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue notamment, par ordre de priorité, d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les céder aux salariés et dirigeants de la Société et du Groupe, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi et/ou de procéder à la régularisation du cours de son action par achat et vente en Bourse.

Ce programme a fait l'objet d'une note d'information visée par l'AMF le 31 mars 2004 sous le n° 04-229. Cette note est consultable sur le site Internet [renault.com](http://renault.com), rubrique Informations financières, Documentation, § Notes AMF.

Au 31 décembre 2004, la société n'a pas utilisé cette possibilité, le dernier programme étant un programme d'options de souscription d'actions.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

#### • Le public

Au 31 décembre 2004, la part du capital de Renault détenue par le public est de **62,2%**.

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2004, permettant d'estimer de manière approchée la composition de la part des actions détenue par le public. A cette date, les actionnaires institutionnels français et étrangers posséderaient respectivement environ 20% et 37% du capital, les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenant un peu moins de 17% du capital.

Les actionnaires individuels détiendraient environ 5% du capital.

#### 2.5.2.1 Tableau de répartition du capital et des droits de vote sur les trois derniers exercices

|                       | 31/12/2004                        |                     |                            | 31/12/2003                        |                 |                            | 31/12/2002                        |                 |                            |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------------------------|-----------------|----------------------------|
|                       | Nombre<br>De<br>Titres<br>détenus | % du<br>capital     | % des<br>droits de<br>vote | Nombre<br>De<br>Titres<br>détenus | % du<br>capital | % des<br>droits de<br>vote | Nombre<br>De<br>Titres<br>détenus | % du<br>capital | % des<br>droits de<br>vote |
| État français         | 44 585 950                        | 15,65               | 19,27                      | 44 588 484                        | 15,65           | 19,33                      | 73 829 004                        | 25,91           | 31,83                      |
| Nissan Finance.Co,Ltd | 42 740 568                        | 15,00               | -                          | 42 740 568                        | 15,00           | -                          | 42 740 568                        | 15,00           | -                          |
| Salariés              | 9 513 524                         | 3,34 <sup>(1)</sup> | 4,11                       | 11 616 248                        | 4,08            | 5,04                       | 9 424 946                         | 3,31            | 4,06                       |
| Auto-détention        | 10 880 990                        | 3,82                | -                          | 11 522 046                        | 4,04            | -                          | 10 278 482                        | 3,61            | -                          |
| Public                | 177 216 086                       | 62,19               | 76,62                      | 174 469 772                       | 61,23           | 75,63                      | 148 664 118                       | 52,17           | 64,11                      |
| <b>Total</b>          | <b>284 937 118</b>                | <b>100,00</b>       | <b>100,00</b>              | <b>284 937 118</b>                | <b>100,00</b>   | <b>100,00</b>              | <b>284 937 118</b>                | <b>100,00</b>   | <b>100,00</b>              |

(1) La variation du % de titres détenus par les salariés et anciens salariés entre 2003 et 2004 s'explique pour 0,5% par une modification des actions prises en compte de cette catégorie, suite à une évolution réglementaire : dorénavant, seules les actions détenues dans des FCPE et les actions incessibles détenues au nominatif sont prises en compte.

#### 2.5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT

##### 2.5.3.1 Action Renault

###### Place de cotation et indices boursiers

L'action Renault est cotée à la **Bourse de Paris** (Euronext) sur le Premier Marché, éligible au Service de Règlement Différé (SRD), depuis le 17 novembre 1994 suite à l'ouverture du capital de la société, code ISIN FR0000131906. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros.

L'action Renault fait partie des valeurs qui composent l'**indice CAC 40**, depuis le 9 février 1995.

Par ailleurs, l'action Renault fait aussi partie des **indices SBF 120 et SBF 250** ainsi que des indices **Euronext 100 et Euronext 150**.

Depuis le 20 septembre 2004, l'action Renault a été intégrée dans l'indice **DJSI Stoxx** (Down Jones Sustainability Indexes) (pour plus de renseignements sur cet indice, cf. Chapitre I).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

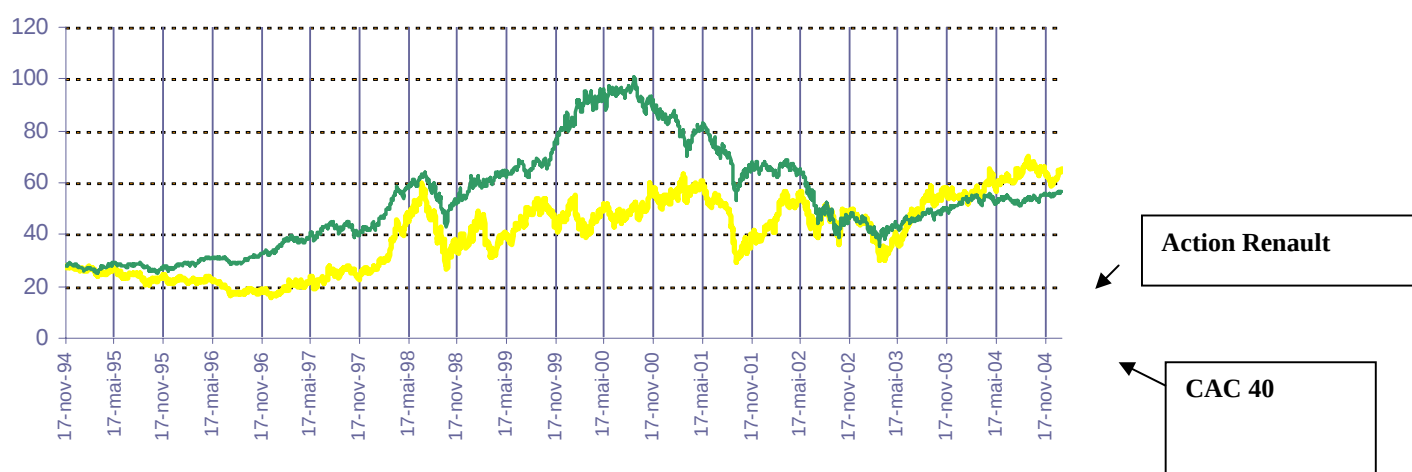
### Chapitre II

Au delà de Renault SA maison mère, une filiale<sup>16</sup> est également cotée en bourse :

- La société **Renault Argentina**, cotée à la Bourse de Buenos Aires, dont le capital est détenu à 61,1% par Cofal, et à 19,3% par Renault sas.

#### Graphique d'évolution du cours de l'action Renault

Évolution du cours de l'action Renault à partir du 17 novembre 1994 .



#### Évolution du cours de l'action depuis juillet 2003

#### Volumes traités et évolution des cours de l'action Renault

<sup>16</sup> La société **Dacia**, dont Renault détient 99,4% du capital, ayant fait l'objet d'une Offre Publique de Retrait en mai 2003 n'est plus cotée à la Bourse de Bucarest.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

|                      | Nombre de titres<br>échangés | Cours en euros |              |              |
|----------------------|------------------------------|----------------|--------------|--------------|
|                      |                              | Dernier        | Plus<br>haut | Plus<br>bas  |
| Juillet 2003         | 39 210 949                   | 49,44          | 49,90        | 44,00        |
| Août 2003            | 27 611 038                   | 54,90          | 55,10        | 48,31        |
| Septembre 2003       | 34 762 749                   | 50,80          | <b>60,30</b> | 50,25        |
| Octobre 2003         | 26 065 115                   | 56,90          | 57,50        | 50,30        |
| Novembre 2003        | 21 728 692                   | 55,45          | 59,40        | 53,00        |
| Décembre 2003        | 19 193 185                   | <b>54,70</b>   | 58,00        | 53,70        |
| Janvier 2004         | 24 563 299                   | 54,05          | 57,00        | 53,35        |
| Février 2004         | 28 830 422                   | 56,15          | 56,65        | <b>51,35</b> |
| Mars 2004            | 29 330 723                   | 56,35          | 58,90        | 53,20        |
| Avril 2004           | 39 898 244                   | 62,25          | 65,65        | 55,95        |
| Mai 2004             | 36 623 932                   | 60,90          | 63,65        | 55,80        |
| Juin 2004            | 29 169 331                   | 62,60          | 63,55        | 58,70        |
| Juillet 2004         | 20 018 833                   | 65,55          | 65,95        | 59,30        |
| Août 2004            | 22 675 871                   | 66,00          | 66,70        | 61,75        |
| Septembre 2004       | 23 859 206                   | 65,85          | <b>70,40</b> | 64,85        |
| Octobre 2004         | 22 812 835                   | 65,60          | 69,25        | 62,50        |
| Novembre 2004        | 20 097 848                   | 61,55          | 66,70        | 60,75        |
| <b>Décembre 2004</b> | <b>23 352 135</b>            | <b>61,55</b>   | 62,25        | 58,35        |
| Janvier 2005         | 22 677 027                   | 62,70          | 65,50        | 61,30        |
| Février 2005         | 32 709 661                   | 68,40          | 69,60        | 62,60        |

(source : Reuters)

### Évolution du cours de l'action Renault en 2004

Dans un contexte de très forte volatilité des marchés financiers le cours de l'action a connu en 2004 une tendance haussière malgré de fortes fluctuations (entre un plus bas à 51,85 euros et un plus haut historique à 70,40 euros atteint le 14 septembre 2004). Le cours de l'action Renault réussi à se maintenir au-dessus de la moyenne des performances du CAC40 ainsi que de celles des valeurs du secteur automobile grâce à une révision à la hausse de l'objectif de marge opérationnelle du Groupe annoncé en juillet pour l'année 2004 ainsi qu'à une progression continue des résultats et des dividendes versés par Nissan.

Le titre Renault clôture l'année 2004 à 61,55 euros, enregistrant ainsi une hausse sur l'année de 12,5 %, tandis que l'indice CAC 40 progresse de 7,4 % et que l'indice du secteur automobile européen (DJ Euro Stoxx Auto) progresse de 1,3 %.

En terme de capitalisation boursière, au 31 décembre 2004, Renault se place au 15<sup>e</sup> rang des sociétés du CAC 40, avec une capitalisation boursière de 17 538 millions d'euros.

### 2.5.3.2 Titres Participatifs Renault et Diac

#### Titre participatif Renault

Caractéristiques des titres participatifs Renault :

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs à hauteur de 2 000 000 de titres de 1 000 francs, 152,45 euros de nominal, en deux émissions assimilables en :

- octobre 1983, émission de 1 000 000 titres
- octobre 1984, émission de 1 000 000 titres

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, rubrique Informations Financières ou à la demande à la Direction des Relations Financières, 27-33 quai le Gallo, API : QLG Q33 8 80, 92512 Boulogne-Billancourt Cedex-France.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

Opération de rachat intervenue en 2004 :

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. A 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 2004, le nombre de **titres participatifs émis par Renault** restant en circulation, est toujours à 797 659.

Rémunération au titre de l'exercice 2004 :

La rémunération des titres participatifs payée le 25 octobre 2004 au titre de l'exercice 2003, s'est élevée à 19,84 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 9,55 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2004, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2005, s'élève à 20,65 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,36 euros de partie variable (le détail du calcul figure dans le "Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs").

**Volumes traités et évolution du cours du titre participatif Renault**

|                | Nombre de<br>titres<br>échangés | Cours en euros |              |              |
|----------------|---------------------------------|----------------|--------------|--------------|
|                |                                 | Dernier        | Plus haut    | Plus bas     |
| Juillet 2003   | 22 750                          | 316,0          | 316,0        | 306,1        |
| Août 2003      | 15 356                          | 317,0          | 324,0        | 313,0        |
| Septembre 2003 | 14 860                          | 325,0          | 330,0        | 317,2        |
| Octobre 2003   | 42 272                          | 335,0          | 336,5        | 313,2        |
| Novembre 2003  | 30 488                          | 344,0          | <b>349,9</b> | 333,0        |
| Décembre 2003  | 35 877                          | <b>347,0</b>   | 349,0        | 335,0        |
| Janvier 2004   | 28 137                          | 372,8          | 379,0        | <b>346,0</b> |
| Février 2004   | 19 426                          | 370,0          | 372,9        | 361,0        |
| Mars 2004      | 419 145                         | 450,0          | 452,0        | 366,0        |
| Avril 2004     | 752 297                         | 466,0          | 475,0        | 440,0        |
| Mai 2004       | 9 486                           | 460,0          | 469,0        | 451,0        |
| Juin 2004      | 25 917                          | 468,1          | 475,0        | 452,0        |
| Juillet 2004   | 36 425                          | 522,9          | 540,0        | 468,0        |
| Août 2004      | 2 891                           | 520,0          | 525,0        | 510,0        |
| Septembre 2004 | 14 512                          | 540,0          | <b>575,0</b> | 520,0        |
| Octobre 2004   | 84 829                          | 540,0          | 572,0        | 532,0        |
| Novembre 2004  | 14 624                          | 537,0          | 544,0        | 535,0        |
| Décembre 2004  | 28 303                          | <b>561,0</b>   | 570,0        | 537,0        |
| Janvier 2005   | 15 682                          | 652,5          | 668,0        | 560,0        |
| Février 2005   | 10 427                          | 701,5          | 739,0        | 650,0        |

(source : Reuters)

**Titre participatif DIAC**

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis en 1985 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs, soit 152,45 euros.

Les titres participatifs DIAC sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR000047821.

Au 31 décembre 2004, le nombre de **titres participatifs émis par Diac** en 1985 et restant en circulation s'élevait à 99 439 titres d'un nominal unitaire de 152,45 euros, soit un montant total de 15 159 476 euros.

Durant l'exercice 2004, le cours du titre a évolué entre 152 euros et 198,90 euros. Le cours de clôture au 31 décembre s'est établi à 195,01 euros.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

## **2.5.4 DIVIDENDES**

### **2.5.4.1 Politique de distribution menée par la société au cours des cinq derniers exercices**

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et époques fixés par l'Assemblée Générale des Actionnaires et à défaut par le Conseil d'Administration.

|                            | <b>Nombre de titres composant le capital social</b> | <b>Revenu par action (en francs)</b> | <b>Dividende</b>     | <b>Avoir fiscal</b> | <b>Revenu global</b> | <b>Dividende en Euros</b> | <b>Date de mise en paiement des dividendes</b> |
|----------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|------------------------------------------------|
| <b>2000</b>                | 239 798 567                                         | 6,00                                 | 3,00 <sup>(2)</sup>  | 9,00                |                      | <b>0,91469</b>            | 5 juin 2001                                    |
|                            |                                                     | <b>Revenu par</b>                    | <b>actions</b>       | <b>en euros</b>     |                      |                           |                                                |
| <b>2001</b>                | 242 196 550                                         | 0,92                                 | 0,46 <sup>(2)</sup>  | 1,38                |                      |                           | 15 mai 2002                                    |
| <b>2002</b>                | 284 937 118                                         | 1,15                                 | 0,575 <sup>(2)</sup> | 1,725               |                      |                           | 15 mai 2003                                    |
| <b>2003 <sup>(1)</sup></b> | 284 937 118                                         | 1,40                                 | 0,70                 | 2,10                |                      |                           | 17 mai 2004                                    |
| <b>2004 <sup>(1)</sup></b> | <b>284 937 118</b>                                  | <b>1,80</b>                          | <b>0,90</b>          | <b>2,70</b>         |                      |                           | <b>13 mai 2005</b>                             |

(1) Selon proposition du Conseil d'Administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2005.

(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.

### **2.5.4.2 Délais de prescription des dividendes**

Tout dividende qui n'est pas réclamé dans les cinq ans de son exigibilité est prescrit dans les conditions prévues par la loi. Les dividendes dont le paiement n'a pas été demandé sont versés au Trésor.

## **2.5.5 POLITIQUE D'INFORMATION**

Depuis son introduction en bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de délivrer une information régulière, claire, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires individuels et institutionnels.

Pour répondre à cet objectif et adapter cette information aux besoins de chacun, Renault a développé une politique active de communication en multipliant les documents d'information, en développant sur le site internet [renault.com](http://renault.com) un volet dédié aux actionnaires et en leur proposant de nombreuses rencontres et manifestations en France et à l'étranger.

### **Actionnaires individuels**

Dans un objectif de fidélisation de ses actionnaires, Renault s'est doté, depuis mai 1995, d'un **club d'actionnaires** composé aujourd'hui de plus de 10 700 membres. Ceux-ci sont informés régulièrement sur l'activité du Groupe par une lettre aux actionnaires trimestrielle, un rapport abrégé édité chaque année après l'annonce des résultats et reçoivent tous les documents relatifs à l'Assemblée générale annuelle. Les membres du club ont aussi la possibilité de visiter les sites et les usines Renault (quinze visites ont été ainsi organisées à leur attention en 2004 sur les sites de Douai, Flins, Cléon, Sandouville, Maubeuge, Viry-Châtillon, Batilly, Lardy et au Technocentre) ou de participer à des animations permettant de mieux connaître le monde de l'automobile et plus particulièrement les produits Renault (petits-déjeuners à l'Atelier Renault sur les Champs Elysées à Paris avec visite commentée de l'exposition temporaire, jeu-concours pour découvrir le Mondial de l'Automobile à Paris, visite de la collection de véhicules anciens Renault,...).

Pour enrichir les contacts directs avec les actionnaires, des réunions sont organisées à Paris et en région, souvent en collaboration avec Euronext et la Fédération Française des Clubs d'Investissement. Au total, dix réunions se sont tenues en 2004 (à Nice, Marseille, Nancy, Annecy, Montpellier, Bordeaux, Lyon, Versailles et deux à Paris) et Renault a été présent – pour la septième année consécutive – au Salon Actionaria à Paris.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

Renault a été en 1996 parmi les toutes premières sociétés à mettre en place un **comité consultatif des actionnaires**, traduisant ainsi son souci de donner aux actionnaires individuels une information claire et adaptée à leurs attentes. Ce comité est constitué de douze membres, dont deux actionnaires salariés, choisis parmi les membres du club des actionnaires. Le comité consultatif s'est réuni trois fois en 2004, dont une fois en séance plénière autour du Président. Les travaux de l'année ont notamment porté sur l'élaboration du Guide de l'actionnaire et sur la communication à apporter aux actionnaires individuels en matière d'application des nouvelles normes comptables IFRS.

Renault a, par ailleurs, lancé depuis sept ans une communication active auprès des **prescripteurs de l'investissement en actions**. Ces spécialistes financiers sont des relais privilégiés d'information auprès des actionnaires individuels. En 2004, cinq réunions à Nancy, Paris, Bordeaux, Marseille et Lyon ont été ainsi organisées à leur attention.

Les actionnaires ont à leur disposition un serveur vocal (**numéro vert : 0 800 650 650**) et une ligne téléphonique (**01 76 84 59 99**) qui leur permettent d'entrer en relation, du lundi au vendredi, avec un interlocuteur chargé des relations actionnaires ainsi qu'une boîte e-mails qui leur est tout particulièrement destinée [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com) ).

La communication de Renault envers ses actionnaires individuels a été récompensée en octobre 2004 : Renault a remporté le 3<sup>ème</sup> prix des Fils d'Or, décerné par la Vie Financière, le Figaro et la société Synerfil. Ce prix récompense les meilleurs services actionnaires des sociétés du CAC 40.

#### Investisseurs institutionnels

Renault entretient également des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers.

Des réunions d'analystes sont organisées lors de la publication des résultats annuels et semestriels à Londres et à Paris. Les annonces trimestrielles sur le chiffre d'affaires font l'objet de conférences téléphoniques spécifiques. En parallèle, le management de Renault prend la parole tout au long de l'année à l'occasion de conférences organisées par des intermédiaires et investisseurs en Europe ou aux Etats-Unis, des grands salons de l'Automobile (Genève, Mondial de l'Automobile à Paris) ou d'actions de communication propres (Journées de présentation du programme Logan à l'usine Dacia de Pitesti en Roumanie, de Modus au Technocentre le 21 septembre, visites de groupes à l'usine de Douai pour découvrir le site phare du programme Mégane).

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.

#### Site web ([www.renault.com](http://www.renault.com))

La rubrique "Infos financières" du site Internet Renault est un espace spécialement conçu pour les actionnaires en accès libre, sans restriction. Cet espace comporte toutes les informations relatives à la communication financière du groupe : cotation du cours de l'action Renault en temps réel et historiques, communiqués et publications (rapport d'activité 2003 interactif et Guide de l'actionnaire interactif,...), composition du conseil d'administration et organes de direction, agenda des grands rendez-vous, retransmission des présentations des résultats financiers aux analystes à Paris et de l'Assemblée Générale des actionnaires. Ce site s'est vu décerner plusieurs prix en 2004 (Elu site coup de cœur lors d'une première visite par Boursoscan et première place au classement réalisé par Investis des sites web financiers des sociétés du CAC 40).

#### Agenda 2005 des annonces financières :

|                              |                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mardi 8 février :</b>     | publication des résultats annuels 2004                                        |
| <b>Lundi 28 février</b>      | Publication de l'impact de l'application des normes IFRS sur les comptes 2004 |
| <b>Lundi 25 avril :</b>      | publication du chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> trimestre 2005           |
| <b>Vendredi 29 avril :</b>   | Assemblée générale annuelle des actionnaires                                  |
| <b>Vendredi 13 mai :</b>     | paiement du dividende <sup>(1)</sup>                                          |
| <b>Mercredi 27 juillet :</b> | publication des résultats semestriels 2005                                    |
| <b>Mercredi 26 octobre :</b> | publication du chiffre d'affaires du 3 <sup>ème</sup> trimestre 2005          |

<sup>(1)</sup> Selon proposition du Conseil d'Administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2005.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**Responsable de l'information :**

Thomas ORSINI  
Directeur des Relations Financières  
27-33, quai le Gallo – 92512 Boulogne Billancourt – cedex France  
Tél. : 01 76 84 53 09  
Fax : 01 76 84 51 49

**Ligne téléphonique actionnaires :** 01 76 84 59 99 (fax : 01.76.84.51.49)

**Numéro Vert :** 0 800 650 650

**Ligne téléphonique actionnaires salariés du groupe Renault :** 01 76 84 33 46 (fax : 01 76 84 33 52)

**Email :** [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)

**Site web :** [www.renault.com](http://www.renault.com) / rubrique : Informations financières

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une **inscription au nominatif** auprès de

BNPPARIBAS – Securities Service – Actionnariat Renault – 75450 – Paris Cedex 09  
Tél. 01 40 14 89 89 – Fax : 01 55 77 34 17

## **2.6 GESTION DES RISQUES**

---

### **A) FINALITES ET ORGANISATION DE LA GESTION DES RISQUES**

#### **Finalités**

Dans ses différents métiers, le Groupe Renault s'emploie à ce que les risques inhérents à ses activités et à ses ambitions soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre en énonce les principaux ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la fréquence et la portée. Mais l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des 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. Nos risques, inhérents à toute entreprise industrielle, requièrent donc une maîtrise renforcée.

C'est pourquoi la gestion des risques fait partie intégrante de la gestion opérationnelle du Groupe (hors celle des Sociétés Nissan et Volvo traitée en leur sein).

#### **Organisation**

L'organisation actuelle repose sur une double responsabilité :

- Au niveau corporate : la **Direction de la Maîtrise des Risques** est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique tant pour l'identification des risques majeurs que sur leur mode de prévention, notamment via l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques.
- Dans toutes les entités en charge des grands processus de l'entreprise, sont identifiées, les compétences et les experts capables d'identifier, hiérarchiser, maîtriser les solutions visant à réduire le risque.

### **B) LES DIFFERENTS RISQUES**

#### **2.6.1 LES RISQUES FINANCIERS**

##### **- LE DISPOSITIF GENERAL DU GROUPE POUR LE CONTROLE DES RISQUES FINANCIERS**

La gestion des risques de marché de la branche automobile est concentrée essentiellement sur la Trésorerie Centrale de Renault SA, Renault Finance et la Société Financière et Foncière (SFF). Renault Finance est la salle des marchés commune de l'Alliance Renault / Nissan. Plusieurs entités européennes de Nissan utilisent par ailleurs la SFF pour la domiciliation de leurs flux de trésorerie.

La branche financement des ventes (RCI Banque) gère les risques de marché liés à ses activités. Les opérations sur instruments financiers réalisées par les sociétés du Groupe RCI Banque sont exclusivement destinées à couvrir les risques liés à l'activité de financement des ventes et des stocks des réseaux de distribution pour les marques du Groupe Renault. L'essentiel des opérations est réalisé par la salle des marchés de RCI Banque, qui assure le rôle de centrale de refinancement du Groupe RCI Banque.

Enfin, le statut d'établissement de crédit de SFF et de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de la Commission Bancaire.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

Pour chacune de ces entités, le suivi des risques financiers s'articule autour de 3 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.
- Contrôles de troisième niveau : il est assuré par des organes de contrôle (Audit Interne Renault ou cabinets externes mandatés par l'Audit Renault). Ces organes de contrôle de troisième niveau réalisent une analyse critique et indépendante de la qualité du dispositif, à laquelle contribuent par ailleurs les commissaires aux comptes dans le cadre de leurs mandats.

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

**- LES DIFFERENTS TYPES DE RISQUES FINANCIERS**

### **2.6.1.1 Le risque de change**

#### **Activité Automobile :**

La branche automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Les risques de change sur ces activités sont suivis et centralisés au niveau de la Direction de la Trésorerie et des Financements de Renault. Les opérations de change sont exécutées par Renault Finance, filiale dédiée aux opérations de marché pour le compte des activités automobiles.

Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences à cinq niveaux :

- sur la marge opérationnelle,
- sur les résultats financiers,
- sur les résultats des sociétés mises en équivalence,
- sur les capitaux propres,
- sur l'endettement financier net.

#### **➤ sur la marge opérationnelle :**

Renault a pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises : la marge opérationnelle est donc sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change. Cette pratique permet de moyenniser les impacts sur longue période, en évitant de prendre les risques inhérents aux couvertures de change à terme.

Cette politique a été établie et validée par la Direction Générale et toute exception, peu fréquente, doit faire l'objet d'une autorisation formelle de la Direction Financière ou de la Direction Générale, puis d'un reporting annuel à la Direction Générale sur le résultat des couvertures.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2004, une hausse de 1% de l'euro contre toutes monnaies a un impact négatif de 41 millions d'euros. En 2004, les expositions du Groupe ont porté principalement sur la Livre Sterling, la livre turque, et les devises d'Europe centrale. Sur la base des mêmes hypothèses, une hausse de 1% de l'euro contre la livre Sterling a un impact négatif de 22 millions d'euros sur la marge opérationnelle.

#### **➤ sur les résultats financiers :**

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre II

---

Le financement des investissements des filiales de l'activité automobile s'effectue en priorité sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en principe par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font désormais 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, en général libellées dans sa propre monnaie. Le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est réalisé sous le contrôle étroit de la maison mère. Les cas les plus significatifs ont concerné en 2004 la Russie. Au 31 décembre, ces financements, hors monnaie locale, ne sont pas significatifs. Pour les excédents de trésorerie constatés dans des pays à monnaie faible, les dépôts sont, en général, réalisés en monnaie forte, sauf exception validée par la Direction Financière.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Elle le fait alors dans le cadre de limites de risques strictement définies, et les positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers est gérée de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Toutes les expositions au risque de change sont agrégées avec celles des autres entités de la Branche Automobile et font l'objet d'un reporting mensuel pour l'ensemble du Groupe.

#### ➤ **sur le résultat des sociétés mises en équivalence :**

Sur la base de leur contribution aux résultats de l'exercice 2004, l'impact d'une hausse de 1% de l'euro contre le yen ou la couronne suédoise aurait entraîné une diminution de 22 millions d'euros de la contribution de Nissan ou de 2 millions d'euros de celle de Volvo, toutes choses égales par ailleurs.

#### ➤ **sur les capitaux propres:**

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture, entraînant le cas échéant des écarts de conversion, comptabilisés dans les capitaux propres du Groupe. Toutefois, compte tenu de l'importance de l'investissement dans Nissan, la part en yen des capitaux propres de Nissan a fait l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 440 milliards de yens au 31 décembre 2004, sur des durées étalées jusqu'en 2010. La nature et le montant de chacune des opérations figure dans la note 12F 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 yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1% de l'euro contre yen entraîne une diminution de 32 millions d'euros de l'endettement financier net de la branche automobile.

#### **ACTIVITE DE FINANCEMENT DES VENTES :**

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion du refinancement : la salle des marchés de RCI Banque assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés.

Les filiales de financement des ventes ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées.

Des positions résiduelles et temporaires en devises liées aux décalages des flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevises peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et font l'objet de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2004, la position de change était de l'ordre de 799 KEUR.

### **2.6.1.2 Risque de taux**

#### **ACTIVITE AUTOMOBILE :**

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des échéances des dettes (moins d'un an ; plus d'un an) et des conditions de rémunération prévues par le contrat d'émission (taux fixe ; taux variable).

La part de l'endettement brut total de l'automobile au 31 décembre 2004 à moins d'un an s'élève à 2 912 millions d'euros. La part à plus d'un an, soit 4 842 millions d'euros, se décompose en trois parties :

- pour 129 millions d'euros par un endettement sous forme de titres participatifs. Ces titres font l'objet d'une rémunération fixe (à hauteur de 6,75% du nominal) complétée par une part variable en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe d'une année sur l'autre à méthodes et structure identiques, le total ne pouvant être inférieur à 9%. La valeur de marché (ou "juste valeur") des titres participatifs figure dans la note 26B de l'annexe aux comptes consolidés ;
- pour 3 387 millions d'euros par un endettement à taux fixe ;
- pour 1 326 millions d'euros par un endettement à taux variable.

Parmi cet endettement brut de 7 754 millions d'euros, 3 156 millions d'euros sont libellés en yen (soit 440 milliards de yen) grâce à des émissions en yen (Samouraï, EMTN) ou à des dettes synthétiques en yen (emprunts en euro swappés contre yen). Cette dette en yen se décompose en 41 milliards de yen (296 millions d'euros) à taux fixe à moins d'un an et 399 milliards de yen (2 860 millions d'euros) à taux fixe à plus d'un an.

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

La trésorerie disponible de la Branche Automobile est, quant à elle, placée à très court terme en euro auprès de contreparties bancaires de premier plan.

Enfin, la Branche automobile a récemment entamé une politique plus active du placement de ses liquidités par acquisition d'actifs financiers à court terme (valeurs mobilières de placement pour 900 millions d'euros au 31 décembre 2004). Ces actifs respectent des contraintes strictes de prudence tels que garantie en capital, absence de risque de change, liquidité ...

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

**ACTIVITE DE FINANCEMENT DES VENTES :**

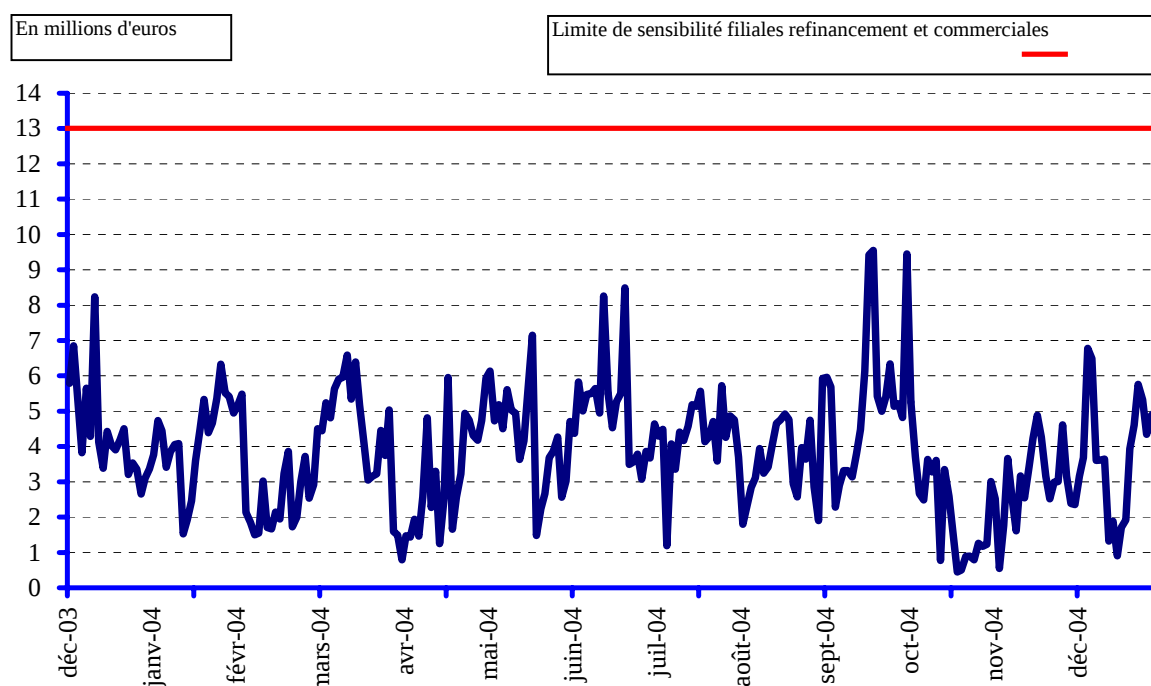
L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financements des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales.

Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devises, par entités de gestion, par portefeuilles 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 et celle des prêts à la clientèle.

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux du Groupe RCI Banque au cours de l'année 2004 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 :

**Evolution quotidienne de la sensibilité au risque de taux**  
**du Groupe RCI Banque (2004)**



Le détail des engagements hors-bilan sur les instruments financiers consolidés et par type d'activité figure dans la note 27 de l'annexe aux comptes consolidés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **2.6.1.3 Risque de contrepartie**

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

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, en s'appuyant sur des Comités au niveau Groupe. Ces Comités des risques qui se tiennent de façon périodique (au minimum tous les deux mois) regroupent des représentants des entités opérationnelles, des membres des instances de contrôle des risques ainsi qu'un représentant de la Direction Générale. Les décisions prises par ces Comités de risque s'appuient sur un système de notation qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe Renault exposées au risque de contreparties.

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

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

### **2.6.1.4 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.

#### **ACTIVITE AUTOMOBILE :**

L'objectif de la Branche automobile est de structurer les financements à long terme de manière à couvrir ses investissements, ainsi que ses besoins permanents en fonds de roulement. Par ailleurs, les financements courts servent à couvrir les variations de besoin en fonds de roulement.

Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'activité automobile par le recours aux marchés de capitaux sous la forme, d'une part, de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés...) venant sécuriser sur longue période le niveau de son endettement net et, d'autre part, d'instruments financiers à court terme (billets de trésorerie notamment destinés à la couverture des besoins liés au cycle d'exploitation).

Afin de diversifier ses sources de financement à long terme Renault SA a réalisé 3 opérations Samourai à 5 ans, l'une en 2001, la seconde en 2003, la troisième en 2004 et s'est vu attribuer sur ces émissions à moyen terme une notation A par JCR et A- par R&I, les 2 principales agences japonaises. Renault avait mis en place en 2003 une documentation spécifique simplifiée d'émissions japonaises domestiques, lui permettant d'emprunter plus aisément dans une devise particulièrement adaptée à la gestion de son bilan. A fin 2004, l'utilisation de ce programme était de 55 milliards de yen pour un plafond de 80 milliards de yen utilisable jusqu'en septembre 2005.

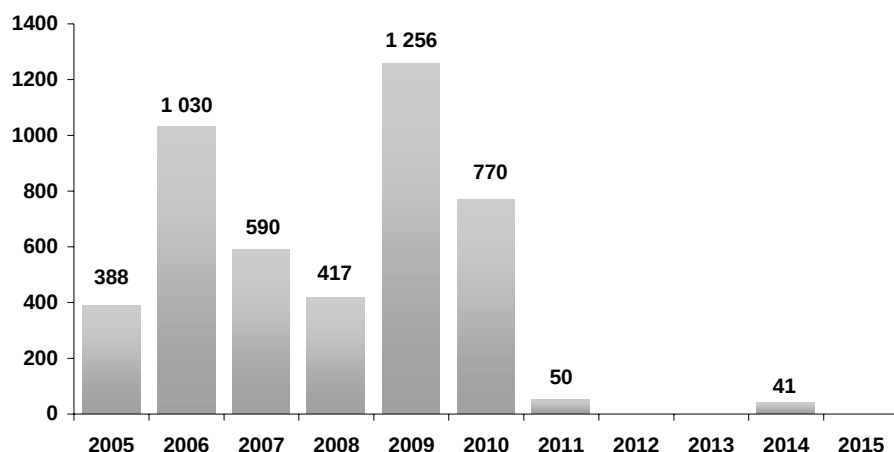
Par ailleurs, le plafond du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) est passé de 4 à 5 milliards d'euros au cours du premier semestre 2004. Dans ce cadre, Renault SA a émis en 2004, 225 millions d'euros de dettes longues sous forme privée, auprès d'investisseurs européens et japonais, augmentant ainsi le montant de ses réserves de liquidité.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

**Echéancier des émissions obligataires et assimilés de Renault SA**

**au 31/12/2004**

(En millions d'euros\*)



\*Montants nominaux réévalués au cours du 31/12

Par ailleurs, Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés renouvelables auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 4,4 milliards d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2009. Ces accords de crédit confirmés n'ont pas vocation à être mobilisés en trésorerie de façon durable et significative. Ils servent partiellement de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault.

**ACTIVITE DE FINANCEMENT DES VENTES :**

RCI Banque dispose à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer son activité dans le cadre de normes internes strictes.

Pour atteindre ses objectifs, RCI Banque disposait à fin 2004 de 5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non utilisées et bénéficie d'une diversification de ses programmes d'émission à court et moyen terme (émissions obligataires, titres de créances à court et moyen terme).

Parallèlement, RCI Banque développe, depuis 2002, un programme de titrisation qui permet au groupe RCI banque de diversifier ses ressources financières et d'élargir sa base d'investisseurs.

La philosophie de ce programme repose sur une cession d'actifs d'une filiale (française ou étrangère) à un véhicule ad hoc local. Ce transfert est fondé sur l'intégralité des créances d'un périmètre d'activité satisfaisant à des critères d'éligibilité et de façon continue.

Ce portefeuille est ensuite partiellement financé par des titres à moyen terme souscrits par le véhicule irlandais d'émission du groupe Cars Alliance Funding Plc, qui émet des obligations placées auprès d'investisseurs.

La différence entre le portefeuille cédé et le montant des parts à moyen terme est financée par placement privé.

Compte tenu des caractéristiques des opérations et en application des règles comptables du Groupe, les créances sont maintenues à l'actif du bilan consolidé.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

En 2002, la première opération a concerné les crédits à la clientèle de Diac (filiale française du groupe RCI Banque) pour 1,6 milliard d'euros.

Cette opération a été suivie en 2003 par une opération émise par RNC filiale italienne du groupe sur un encours de créances de 1,4 milliards d'euros.

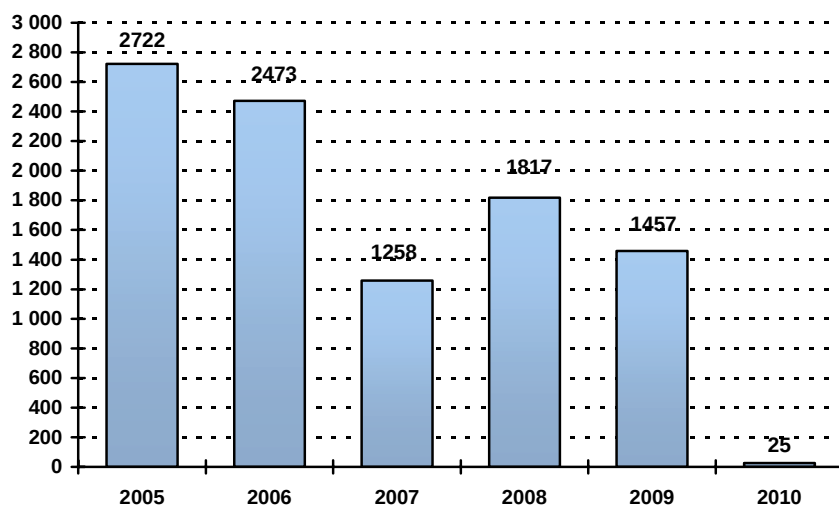
Le groupe RCI Banque a lancé, début 2005, une opération de titrisation portant sur les créances concessionnaires figurant au bilan de Cogera, filiale dédiée au financement du réseau français des concessionnaires Renault et Nissan.

Cette transaction est une première en Europe où, contrairement au marché américain, aucune opération publique sur des créances concessionnaires n'avait encore été lancée à ce jour.

**Echéancier des émissions obligataires de RCI Banque**

**au 31/12/2004**

(En millions d'euros)



**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

**Programmes d'émission du Groupe et notations au 31 décembre 2004**

| <b>Emetteur</b>                                                        | <b>Programme</b>     | <b>Marché</b> | <b>Plafond<br/>(en millions)</b> | <b>S&amp;P</b> | <b>Moody's</b> | <b>Fitch</b> | <b>R&amp;I</b> | <b>JCR</b> |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|----------------------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|------------|
| <b>Renault SA</b>                                                      | Billet de Trésorerie | Euro          | EUR 1500                         | A2             | P2             |              |                |            |
| <b>Renault SA</b>                                                      | Euro MTN             | Euro          | EUR 5 000                        | BBB            | Baa1           | BBB          | A-             | A          |
| <b>Renault SA</b>                                                      | Shelf documentation  | Yen           | JPY 80 000                       |                |                |              | A-             | A          |
| <b>RCI Banque</b>                                                      | Euro CP              | Euro          | EUR 2 000                        | A2             | P2             | F2           | a1             |            |
| <b>RCI Banque</b>                                                      | Euro MTN             | Euro          | EUR 12 000                       | BBB+           | A3             | BBB+         | A-             |            |
| <b>RCI Banque</b>                                                      | CD                   | Français      | EUR 4 000                        | A2             | P2             | F2           |                |            |
| <b>RCI Banque</b>                                                      | BMTN                 | Français      | EUR 2 000                        | BBB+           | A3             | BBB+         |                |            |
| <b>Diac</b>                                                            | CD                   | Français      | EUR 1500                         | A2             | P2             | F2           |                |            |
| <b>Diac</b>                                                            | BMTN                 | Français      | EUR 1500                         | BBB+           | A3             | BBB+         |                |            |
| <b>RCI Banque</b>                                                      | CP                   | Américain     | USD 1000                         | A2             | P2             | F2           |                |            |
| <b>RCI Banque + Overlease<br/>+ Renault AutoFin<br/>(garantie RCI)</b> | CP                   | Belge         | EUR 500                          | A2             | P2             | F2           |                |            |

<sup>(1)</sup> EMTN : Euro Medium Term Note – CP : Commercial Paper – CD : Certificat de Dépôt – BMTN : Billet à Moyen Terme Négociable

**RATING :**

En 2004, Renault SA a bénéficié d'une amélioration de sa notation ou de perspective de la part de 4 de ses 5 agences de rating.

- **JCR** (2 août 2004), **Moody's** (4 novembre 2004) et **Fitchratings** (8 décembre 2004) ont relevé la notation de Renault d'un cran, respectivement à A, Baa1 et BBB+.
- **Standard & Poor's** (20 juillet 2004) a donné une perspective positive sur la notation BBB long terme de Renault.

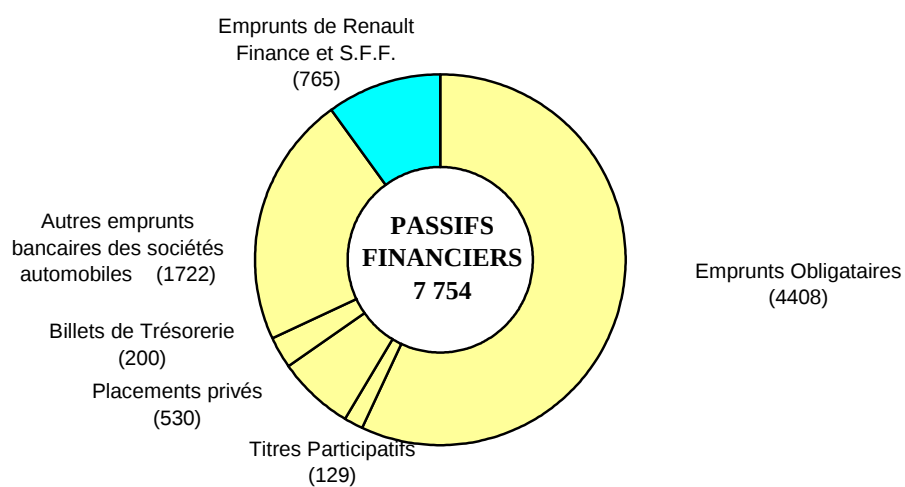
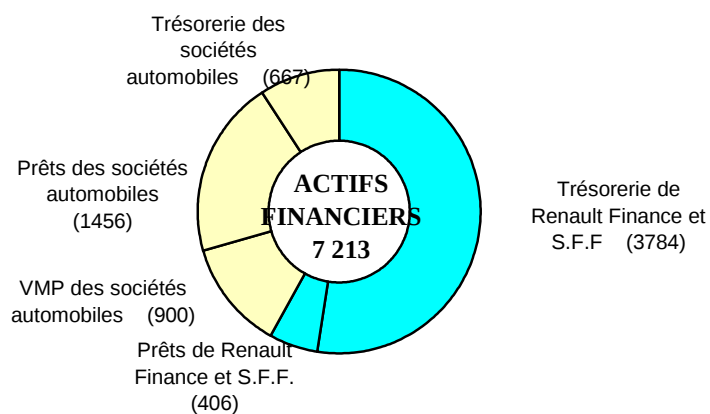
De même, RCI Banque a vu sa perspective s'améliorer chez Standard & Poor's à BBB+ (outlook positif) et sa notation relevée d'un cran chez Moody's à A3.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**Branche automobile : Répartition des actifs et passifs financiers (en millions d'euros)**

**Exercice 2004**



**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **2.6.1.5 Risque matières premières**

La Direction des Achats de Renault a la possibilité de couvrir son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont systématiquement débouclées à échéance (dénouement contre règlement).

Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des Achats de Renault et de Renault Nissan Purchasing Organisation pour les projets de Renault en Europe. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

Ces opérations sont contraintes par des limitations en volume et temporelles. Elles font l'objet de reportings mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. L'ensemble des décisions de couverture est suivi par un Comité des Risques qui se réunit tous les mois.

Pour l'exécution de ces opérations de couverture, la Direction des Achats de Renault fait intervenir Renault Finance dans les marchés financiers. Renault Finance ne prend pas de positions spéculatives sur métaux ; toute opération conclue avec Renault s.a.s. est retournée avec une contrepartie bancaire. Par ailleurs, Renault Finance assure un suivi des marchés sur métaux et fournit une évaluation quotidienne en valeur de marché de l'ensemble des instruments de couverture utilisés.

Au 31 décembre 2004, les couvertures de matières premières en cours concernent certains achats de cuivre et d'aluminium.

### **2.6.2 RISQUES CLIENTELE ET RESEAU RCi BANQUE**

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (grand public, entreprise et réseau).

En ce qui concerne les clientèles Grand Public et entreprises, les procédures d'octroi de crédit sont fondées sur des systèmes de score et des consultations de bases de données externes. La gestion contentieuse fait l'objet d'une procédure stricte respectant les réglementations des autorités de tutelle des établissements de crédit et d'un suivi personnalisé des dossiers. Le but de cette procédure est de permettre le remboursement des sommes impayées ou la récupération rapide des véhicules par voie amiable ou judiciaire. L'objectif arrêté par le Groupe en matière de coût du risque clientèle est de 0,6% de l'encours.

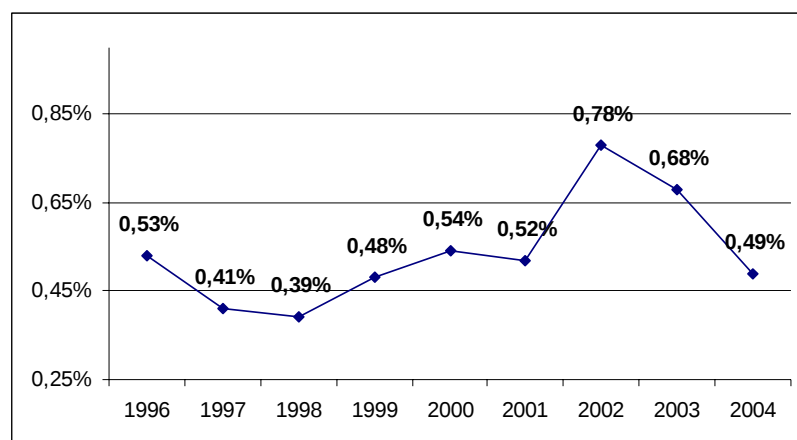
L'octroi de financements au réseau est fondé sur un système de notation interne, intégrant la situation financière des concessionnaires. Le risque réseau a fait l'objet depuis plusieurs années d'une politique d'homogénéisation des règles (notamment de provisionnement) permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**Coût du risque total de RCI Banque**

(en % de l'encours productif moyen total)



### **2.6.3 RISQUES OPERATIONNELS**

#### **2.6.3.1. Risque lié à l'implantation géographique**

##### **1- POLITIQUE DE RENAULT**

Le Groupe est implanté commercialement et/ou industriellement dans des pays hors d'Europe occidentale et en particulier dans de nombreux pays, et en particuliers : Corée du Sud, Roumanie, Brésil, Argentine, Turquie, Colombie, Chili, Russie, Maroc. La part du chiffre d'affaires que le Groupe réalise ainsi hors d'Europe occidentale représente près de 16% du chiffre d'affaires total. Cette part a vocation à croître compte tenu de la stratégie de développement du Groupe.

Les activités du Groupe dans ces pays comportent un certain nombre de risques potentiels, en particulier une volatilité du PIB, une instabilité économique et gouvernementale, des modifications de la réglementation, des difficultés de recouvrement, des troubles sociaux, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, et des mesures de contrôle des changes.

##### **2- DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION**

###### **Risque industriel**

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

La diversification géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors d'Europe occidentale permet de mutualiser le portefeuille de risques au niveau de l'entreprise. Les différentes zones d'implantation connaissent des évolutions contrastées en terme de PIB et de solvabilité, et souvent contre cycliques.

Enfin, le Groupe poursuit une politique de progression du niveau d'intégration locale de ses unités de production dans les pays émergents afin de pouvoir mieux utiliser ses capacités pour l'exportation vers d'autres zones, lorsque les marchés intérieurs baissent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions à l'extérieur.

###### **Risque commercial**

Le Groupe couvre tous les flux financiers d'origine commerciale en provenance des pays émergents, par le biais de garanties bancaires ou d'instruments de paiement (type crédits documentaires), ou à travers l'assurance crédit. Les risques de non

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

convertibilité, qui peuvent apparaître dans le cas d'une implantation sous forme de filiale, ou de non transfert qui concernent les filiales et les importateurs de Renault, sont systématiquement garantis par des structures bancaires ou par un recours à l'assurance-crédit. Deux instruments de couverture sont privilégiés, les garanties bancaires (*Standby Letter of Credit* confirmées par les banques de premier rang) et les garanties Coface à court terme (Police GCP).

### **3- LES ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES**

Les dispositifs existants ont été renforcés en 2004 par l'élaboration et la mise en place d'outils et d'indicateurs permettant d'améliorer l'analyse et la prise en compte des risques liés à l'implantation géographique du Groupe.

#### **a) Prime de risque pays**

L'analyse et la prise en compte de ces risques se traduit par une exigence de rentabilité supplémentaire pour tout nouveau projet d'investissement en pays émergent. La prime de risque ajoutée au taux de rentabilité standard, est construite à partir d'indicateurs de marché et sera révisée périodiquement.

#### **b) Risque de liquidité court terme**

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

#### **c) Flux financiers intragroupe**

Dans le cadre du développement de ses flux intragroupe, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile », qui permettra 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 sas leur production destinée à l'exportation et Renault sas revend celle-ci aux filiales importatrices en consentant un crédit fournisseur dont les risques sont couverts par la maison mère.

### **2.6.3.2. Risque lié à la Qualité produit**

#### **1) POLITIQUE DE PRÉVENTION DE RENAULT**

L'évolution récente de l'automobile se caractérise par l'émergence de systèmes qui mettent en œuvre des technologies de plus en plus sophistiquées dans les domaines de la sécurité active (assistance de direction, de freinage...) ou passive (dispositifs de retenue...) et plus généralement, dans la plupart des systèmes dont une automobile moderne est dotée.

Cette évolution se traduit par un développement rapide de l'usage des systèmes à commande automatisée pilotés par l'électronique embarquée. Or, les conditions de fonctionnement de ces dispositifs sont de plus en plus disjointes de la responsabilité directe du conducteur. C'est cette évolution qui amène à exposer, beaucoup plus que par le passé, la responsabilité-produit qui incombe au Constructeur.

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 faire cesser le risque avec le maximum de rapidité, notamment en cas de campagne de rappel. En effet, la directive européenne 2001-95 sur la sécurité générale des produits, maintenant intégrée dans les lois nationales des pays de l'Union Européenne, impose aux Constructeurs une obligation d'information préalable des Autorités nationales compétentes en cas de rappel sécuritaire. L'année 2004 a ainsi permis de tester ce processus de notification à l'échelle européenne et de conforter l'organisation mise en place.

#### **2) DISPOSITIFS PERENNES ET CONTINUS DE PREVENTION**

Renault a élaboré un système de délégations des responsabilités légales de son Président au bénéfice des dirigeants de l'entreprise dans les domaines de la conception, de la fabrication, de la décision sur la suite à donner aux incidents de fonctionnement

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

identifiés par l'entreprise et des conditions d'exécution des remises à niveau susceptibles d'être réalisées sur le produit. Cette délégation permet d'identifier responsabilité et prise de décision.

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 campagnes de rappel.

### **3) ACTIONS ET AMELIORATIONS DECIDEES**

La Direction de la Qualité 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.

Dans le contexte d'évolution technologique rappelé plus haut, l'entreprise a développé l'usage de démarches destinées à prévenir l'émergence des risques liés à la Sécurité Générale du Produit, de la conception à la commercialisation et à l'entretien du produit automobile et pour cela de cibler les systèmes critiques avec le maximum de pertinence.

Les actions suivantes ont été engagées par Renault en 2004 pour réduire les risques liés à l'usage du produit automobile :

- création d'une équipe transverse en vue de proposer une simplification – donc à améliorer la compréhension par le client – des conditions d'usage des fonctions complexes du véhicule,
- définition au niveau Corporate des Evénements Indésirables Clients susceptibles de mettre en danger la sécurité des utilisateurs. Cette liste est en cours de déploiement dans les Ingénieries jusqu'aux objets physiques ou logiques dont les défaillances sont susceptibles d'aboutir à la situation ci-dessus. Cette explicitation est destinée à fédérer les efforts de toute l'entreprise en vue de la prise en compte et de la réduction des ces risques les plus critiques au niveau permis par « l'état de l'art ».
- explicitation d'un référentiel de « bonnes pratiques » (partagé avec le groupe PSA) pour mise en œuvre dans les différentes composantes de l'entreprise, à commencer par les Ingénieries,
- poursuite, par le service « Sécurité Générale du Produit - Corporate » intégré à la Direction de la Qualité et en coopération avec la Direction Juridique, du déploiement dans l'entreprise de la formation à la Sécurité Générale du Produit.

Enfin, l'ensemble de ces actions s'est vu renforcé à l'international par le déploiement de moyens humains supplémentaires (Ingénieurs Assurance Qualité) sur les projets hors Europe.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **2.6.3.3. Risque Fournisseurs**

#### **1) POLITIQUE DE PRÉVENTION DE RENAULT**

Les dispositifs mis en place par Renault lui permettent de s'assurer :

- de la santé financière des fournisseurs,
- du respect par les fournisseurs des contraintes réglementaires ainsi que des exigences du développement durable,
- de la qualité de la livraison.

La pertinence du choix des fournisseurs permet à Renault de gérer ce risque en Qualité, Coût, Délai (QCD) ainsi qu'en terme de risque de réputation liée au comportement social et environnemental des fournisseurs.

#### **2) DISPOSITIFS PÉRENNES ET CONTINUS DE PRÉVENTION**

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

- une cotation financière basée sur l'analyse des comptes de bilans,
- une évaluation de la dépendance du fournisseur vis-à-vis de Renault.

Les critères financiers sont gérés par un Comité des Risques Fournisseurs auquel participent les membres du Comité de la Direction des Achats et associant la Direction Financière lors de réunions mensuelles.

Par ailleurs, les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performance opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en terme de volume, qualité, coûts, délais, adéquation de la logistique.

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

#### **3) ACTIONS ET AMÉLIORATIONS DÉCIDÉES**

La Direction des Achats a initialisé en 2004 un plan d'action de déploiement du Développement Durable. Si la cible de ce plan d'action est l'atteinte du niveau de bonne gouvernance réalisant l'équilibre des critères économiques, sociaux et environnementaux, l'objectif à court terme est de protéger Renault contre les risques de dégradation de sa réputation ou d'image liée aux facteurs environnementaux et sociaux.

Les critères de Développement Durable concernés sont notamment :

- sur le plan social : la Déclaration des Droits Sociaux Fondamentaux Renault diffusée en octobre 2004, qui met en évidence trois exigences considérées comme des critères de choix des fournisseurs :
  - élimination du travail des enfants (Convention OIT n°138),
  - élimination du travail forcé (Convention OIT n°29 et 105),
  - et respect des Conditions de Travail, de Santé et de Sécurité telles que décrites dans la Politique Conditions de Travail Groupe.
- sur le plan environnemental : la Norme Toxiques, qui prévoit la suppression des substances interdites (classées "noires") et l'élimination des substances classées potentiellement dangereuses ou en voie d'interdiction (classées "grises").

Ce plan d'action prévoit notamment pour la 1<sup>re</sup> année trois axes :

- intégrer les critères de Développement Durable dans les processus d'achats : homologation des fournisseurs entrant dans le panel, choix des fournisseurs du panel pour l'affectation des nouveaux projets, et revue de performance intégrant un plan correctif si nécessaire,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

- former les intervenants Renault sur les évolutions des processus liés au Développement Durable, et en informer les fournisseurs,
- prendre connaissance de la situation des fournisseurs par rapport aux exigences Développement Durable telles qu'énoncées par Renault.

#### **2.6.3.4. Risques liés à la production**

Les risques industriels du groupe sont potentiellement élevés en raison de la concentration des fabrications et de l'interdépendance des sites entre eux. Ces risques sont étudiés et chiffrés chaque année. Une politique de prévention active et formalisée est appliquée dans toutes les usines de production. Elle prend en compte la sécurité des personnes tout autant que la sécurité des biens.

##### **1-POLITIQUE DE PREVENTION**

Entre 1990 et 2000, le groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie et de bris de machine en donnant la priorité aux usines mécanique, moteurs et de boîtes de vitesse et en poursuivant par les usines de montage de véhicules. En 2000, toutes les usines existantes avaient obtenu un niveau de qualité, matérialisé par le label international – Risque Hautement Protégé -.

A partir de 2000, l'exigence de qualité a été étendue aux nouvelles usines qu'elles soient construites ou achetées, mais un pas de plus a été franchi en engageant une politique de prévention des risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons ou le tremblement de terre. Des expériences récentes ont montré que cet élargissement aux risques naturels de la prévention industrielle avait permis d'éviter plusieurs arrêts de production.

##### **2-DISPOSITIFS DE PREVENTION MIS EN PLACE**

Cette politique repose sur une petite équipe d'experts centraux qui établissent les standards applicables dans le monde entier et qui tiennent à jour les analyses de risque. Ces experts centraux sont relayés dans chaque usine par des équipes de terrain formées aux risques industriels, ainsi qu'aux standards du groupe, qu'elles sont chargées de mettre en place. Le niveau de qualification de ces équipes fait lui-même partie des critères de qualité du risque. Quatre compagnies d'assurances choisies pour leur expertise spécifique dans certains domaines vérifient chaque année et dans chaque site l'application des règles de prévention/protection, qu'elles contribuent à élaborer et à actualiser.

##### **3-ACTIONS ET AMELIORATIONS DECIDEES**

Le niveau de prévention industriel du groupe est élevé mais toujours amélioré. Dans le domaine des usines de moteur et de boîtes de vitesse, un programme d'analyse de risque réalisé machine par machine a été lancé en 2004, il se poursuivra en 2005. Trois usines doivent encore progresser dans leur prise en compte des standards groupe : Renault Argentine, DACIA et ACI Villeurbanne.

### 2.6.3.5. Risques liés à l'environnement

#### 1) POLITIQUE DE PREVENTION DE RENAULT

A 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 la partie 3.3 - 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 des sous-sols ou des nappes souterraines.

Les causes possibles sont essentiellement d'origine incendie, explosion, présence de substances chimiques, déversements accidentels et catastrophe naturelle.

Le montant des provisions pour risques environnementaux, au 31 décembre 2004, s'élève à 139 millions d'euros, relatives 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 coût des Véhicules Hors d'Usage.

#### 2) DISPOSITIFS PERENNES ET CONTINUS DE PREVENTION

##### a) Risques environnementaux

Renault ne détient pas d'installations à hauts risques. Cependant la prévention des 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 oeuvre dans l'ensemble des sites du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : **études de vulnérabilité, identification des risques, choix des solutions de prévention et/ ou de protection, procédures de management et de formation, grilles d'audit de contrôle et de vérification...** Ces outils sont décrits dans le chapitre 3.3.

##### b) La réhabilitation des zones à risques 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 : **E.S.R** Evaluation Simplifiée des Risques, suivie, si nécessaire d'un Diagnostic Détaillé et d'une **E.D.R.** Etude Détaillée des Risques. Cette méthode permet, au cas par cas, de décider soit la réhabilitation des zones à risques, soit la mise en place de dispositifs de surveillance. Cette démarche **a été appliquée pour l'ensemble des sites industriels de Renault dans le monde**.

**Cette politique anticipatrice de Renault permet aujourd'hui une bonne connaissance de la sensibilité de chacun de nos sites, une identification des sources de pollution, par nature de polluants et par type d'activités et une maîtrise des risques associés.** Ce diagnostic très complet permet de déterminer au plus juste les besoins réels de dépollution et une optimisation des solutions techniques, en fonction des impacts à contrôler ou des besoins d'aménagement futurs. Par ailleurs, la connaissance acquise par cette phase de diagnostics, a permis d'identifier nos installations à risque et de développer un plan de prévention spécifique à déployer sur l'ensemble des sites du groupe.

##### c) 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 :**

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

- le **pré-audit**,
- l'**audit de phase 1** relatif à la conformité réglementaire et à la cartographie dans le contexte hydro-géologique et écologique des activités actuelles et passées,
- l'**audit de phase 2** des diagnostics des sols et nappes souterraines.

### **3) ACTIONS ET AMELIORATIONS DECIDEES**

L'introduction de la prévention des risques environnementaux dans les différents standards de fonctionnement, les Schémas Directeurs Environnement de chaque site et le Système de Production Renault, se déploiera à partir de 2005 sur l'ensemble des usines. Un outil d'auto évaluation pour les responsables au plus près du terrain, sera testé puis déployé dès 2005.

#### **2.6.3.6. Couverture des risques opérationnels par des programmes d'assurance**

Les risques opérationnels, tant industriels qu'environnementaux sont couverts dans des programmes d'assurance, négociés au niveau mondial par la Direction des Assurances du Groupe. Ces programmes d'assurance sont obligatoires et garantissent un niveau de couverture identique dans tous les pays, à l'exception des filiales situées au Chili et en Colombie. Ils sont placés auprès d'assureurs et de réassureurs dont la sécurité financière est suivie à travers les rapports des sociétés d'analyse.

Trois programmes d'assurance couvrent l'ensemble des risques opérationnels :

- Le programme d'assurance de dommage et de pertes d'exploitation couvre les risques de dommages aux biens et les risques de pertes d'exploitation consécutives et, en particulier les pertes financières cumulées du fait de l'interdépendance des usines.
- Le programme d'assurance de responsabilité civile couvre toutes les responsabilités encourues pour autant qu'elles soient assurables.
- Le programme de transport couvre en particulier les risques liés aux dommages subis par les véhicules en cours de transport du fait des intempéries, grêle, inondation, tempête. .

Ils sont conformes à la politique suivie par le groupe dans le domaine du transfert de risque.

Leurs limites sont élevées et peuvent atteindre 1,5 milliard d'euros.

Les franchises qui restent à la charge des sociétés du groupe peuvent atteindre, dans certaines circonstances et pour des sinistres majeurs, 24 millions d'euros.

La constance de la politique de prévention, l'absence de sinistralité significative et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ce niveau élevé de franchises. Aucune modification importante n'est prévue pour 2005.

#### **2.6.3.7. Risque Informatique**

##### **1) POLITIQUE DE PREVENTION DE RENAULT**

Renault est très dépendant du bon fonctionnement de son informatique : la plupart de ses fonctions et processus s'appuient sur les outils logiciels et les infrastructures techniques interconnectées entre ses différents sites.

Les risques majeurs traités sont liés :

- aux interruptions de fonctionnement informatique, quelle qu'en soit la cause,
- à la sécurité et à la sûreté des données informatisées (confidentialité, intégrité).

Au sein de la Direction des Technologies et Systèmes d'Information (DTSI), la Direction Qualité et Sûreté (DQS) animent la démarche de réduction des risques informatiques. Cette démarche s'appuie sur :

- une politique de sûreté et sécurité informatique définie au niveau du Groupe,
- des plans de déploiement de cette politique au sein des projets, services et sites informatiques,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

- l'évaluation continue de la bonne application des procédures et règles de sécurité.

## **2) Dispositifs pérennes et continus de prévention**

Le contrôle de ces risques est assuré notamment au travers :

- de la définition et de la promotion de normes et de procédures de sécurité informatique. À titre d'exemple, le groupe Renault dispose d'une charte de bon usage de l'informatique par les utilisateurs, d'une politique antivirale, de normes de sauvegardes sécurisées, d'une politique de gestion des mots de passe, etc.,
- d'un accompagnement des projets et des évolutions informatiques du Groupe pour vérifier la définition de mécanismes de sécurité adaptés,
- d'un plan de surveillance pluriannuel, qui permet d'auditer les principaux sites informatiques du Groupe. Ainsi, en 2004 plus de 70 missions ont été réalisées (sécurité physique, sauvegardes et plans de continuité, sécurité logique des systèmes et réseaux, réglementation,...),
- des missions d'audit informatique conduites en parallèle et de manière indépendante par la Direction Centrale de l'Audit (DCA).

## **3) Actions et améliorations décidées**

Les plans d'action 2004 se sont développés principalement autour de 3 axes :

### **1. La continuité de fonctionnement de l'informatique**

L'approche mise en œuvre concerne les différents métiers du Groupe au travers de la définition de « Business Continuity Plan » (Plan de Continuité d'Activités) pour ses grands processus stratégiques, et les aspects technologiques, au travers d'actions de réduction de vulnérabilités et plus globalement par la définition de solutions de secours en cas de sinistres majeurs.

Dans le cadre des travaux 2004, les principaux chantiers menés ont permis :

- un renforcement de la sécurité de certaines architectures stratégiques, par leur doublement ou une meilleure répartition de celles-ci au sein de locaux sécurisés distincts,
- la poursuite des tests de la capacité de reprise informatique après incident,
- l'avancée de chantiers « Gestion de crise » avec les différents Métiers et la Direction Informatique.

Les travaux prévus en 2005 devraient permettre de renforcer ou d'étendre encore les dispositifs existants dans ces 3 domaines.

### **2. Le renforcement du plan de surveillance pluriannuel**

Au-delà des audits décrits ci-dessus, le Groupe Renault a fait appel en 2004 dans certains domaines à des experts externes indépendants pour compléter son analyse des risques, par exemple, pour la réalisation de tests d'intrusions informatiques.

Ces évaluations donnent lieu à des plans d'action de sécurisation animés par chaque responsable de site aidé par un réseau de correspondants sécurité.

Dans le cadre des travaux 2004, les plans d'actions sécurité ont concerné notamment le renforcement des protections anti-virales (anti-spam, standardisation des protections, cloisonnement de réseaux, etc.), l'amélioration des dispositifs de sécurité physique et environnementale pour l'informatique de certains sites industriels (sécurité électrique, doublement de salles, etc.), et l'extension de la démarche d'étude de la sécurité informatique au sein des projets.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **3. La révision de la politique sécurité informatique**

Pour mieux supporter le développement à l'international et dans le cadre des échanges avec Nissan, la politique sécurité informatique du Groupe évolue pour intégrer les meilleures pratiques mondiales (référentiel ISO 17799-BS7799).

Afin d'assurer une promotion efficace de cette politique, un plan de sensibilisation est développé et suivi par un indicateur synthétique (NCS - Niveau de Culture Sécurité) mesuré semestriellement.

L'ensemble de ces travaux donne lieu à un reporting régulier auprès de la Direction de la DTSI, ainsi qu'auprès de la Direction de la Maîtrise des Risques et de la Direction de l'Audit.

### **2.6.3.8. Risques liés à la Distribution**

#### **1) POLITIQUE DE PREVENTION DE RENAULT**

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

- dans les filiales commerciales d'importation, outre les défauts de contrôle interne, les risques sont liés à la justification des moyens commerciaux versés,
- dans le réseau de filiales de distribution en propre, regroupées au sein de l'entité Renault Europe Automobile, les risques de Renault sont essentiellement liés aux manquements aux règles de contrôle interne,
- enfin, s'ajoutent les risques relatifs à la santé financière des réseaux de concessionnaires.

#### **2) DISPOSITIFS PERENNES ET CONTINUS DE PREVENTION**

##### **a) Filiales commerciales d'importation**

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

Des missions sont menées dans certains pays (France et Allemagne par exemple) par des auditeurs indépendants pour contrôler dans les affaires la justification des aides versées.

##### **b) Filiales de distribution Renault Europe Automobile (REA)**

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (REA) repose sur un ensemble de normes et procédures.

Il fait l'objet d'une autoévaluation annuelle via des outils de Qualité du Contrôle Interne (QCI) sur un périmètre France, Royaume-Uni, Espagne.

Ces outils ont été élaborés en collaboration avec la Direction Centrale de l'Audit du Groupe. L'exactitude de ces autoévaluations est vérifiée par un ensemble de missions régulières, menées soit par les équipes internes à l'Audit, soit par des cabinets d'auditeurs externes spécialisés.

##### **c) Réseau de concessionnaires**

Dans le cadre du Nouveau Règlement Européen, entré en application en octobre 2003, de nouveaux critères de sélectivité ont été définis. Le respect de ces critères est contrôlé par des experts indépendants.

La santé financière des concessionnaires est suivie conjointement par Renault et Renault Crédit International (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.

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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **3) ACTIONS ET AMELIORATIONS DECIDEES**

Les dispositifs en place ont été fortement renforcés en 2004 par l'élaboration d'une « Cartographies de risques ».

Le Comité de direction de REA a procédé en 2004 à une cartographie des risques liés à l'environnement du métier de la distribution automobile et a mis en place des plans d'actions pluriannuels sur les principaux risques identifiés, tels que ceux issus des dispositions à prendre pour faire face au nouveau cadre réglementaire de la distribution, ou encore ceux liés aux exigences accrues de compétences techniques liées au métier de l'après-vente.

La Division Pièces et Accessoires du Groupe, business unit ayant en charge la gestion commerciale de la distribution des pièces de rechange et accessoires de manière transversale (pour tous les différents canaux de distribution) a également procédé à la cartographie de ses risques en 2004 et mis en place un programme d'actions qui lui est propre.

Trois plans d'action sont destinés là aussi à la préparation du réseau aux évolutions réglementaires, ainsi qu'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.

## **2.6.4 LES RISQUES JURIDIQUES**

### **2.6.4.1 Descriptif du processus de contrôle interne**

Le contrôle interne au plan juridique se fonde sur deux principes directeurs : reporting réactif et principe de précaution.

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

### **2.6.4.2 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 3.4 Politique de Recherche et Développement) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

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

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

La Commission Européenne a présenté le 14 septembre 2004 une Proposition de Directive amendant la Directive 98/71 relative à la protection des dessins et modèles. Selon les termes de cette Proposition, la protection des pièces détachées par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Dans l'hypothèse d'une adoption de cette Proposition par le Parlement Européen et le Conseil des Ministres de l'Europe, sa mise en oeuvre interviendrait dans les 2 ans de son adoption. La vente de copie de pièces détachées après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats de la Société étant rappelé que 1,6% du chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces détachées dites "captives" bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**2.6.5 RESSOURCES HUMAINES**

La politique de gestion des ressources humaines est décrite dans le chapitre III, Performances sociales.

**2.6.6 AUTRES RISQUES**

**2.6.6.1 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 27, qui, à la connaissance de la Direction Générale n'omettent pas d'engagement hors-bilan significatif.

**2.6.6.2 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 que Renault a sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés. Rarement couverts par des fonds, ces engagements ne sont donc sensibles qu'à l'évolution des paramètres de calcul de ces engagements (paramètres sociaux, taux d'intérêts), qui sont peu volatils dans les pays dans lesquels Renault est implanté.

**2.6.6.3 Risques fiscaux et douaniers**

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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**2.6.7 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'arrêté des comptes. Après avis des conseils compétents, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

AB Volvo et Renault ont signé le 26 octobre 2004 un accord mettant fin au différent né en 2001 à l'occasion du rachat par Volvo de Renault V.I.. Aux termes de cet accord, Renault SA a versé 108 millions d'euros à AB Volvo. Compte tenu des provisions déjà constituées, l'impact sur le résultat net de Renault du second semestre 2004 se limite à environ 20 millions d'euros.

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.

\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**2.7 RAPPORT DU PRESIDENT DU CONSEIL - ART. 117 DE LA LOI DE SECURITE FINANCIERE (LSF) N°2003-706 DU 1<sup>ER</sup> AOUT 2003**

---

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. »

**2.7.1 RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES CONDITIONS DE PREPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL**

Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil sont décrites dans le chapitre II, §2.1, ci-dessus.

Les limitations que le Conseil d'Administration apporte aux pouvoirs du Directeur Général figurent dans le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, intégralement repris dans le chapitre IX, Informations complémentaires.

Outre ses compétences légales ou réglementaires, le règlement intérieur prévoit notamment que «le Conseil d'Administration doit débattre sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations et il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise».

**2.7.2 RAPPORT DU PRESIDENT SUR LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE**

**2.7.2.1 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. A la fois organe de gestion et 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 II, § 2....), 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, de veiller à la mise en place de plans de prévention et d'en évaluer les résultats.

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 délais (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,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

- 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 rapport annuel 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. Au cours de l'année 2004, ce comité de pilotage a tiré les enseignements de la rédaction du premier rapport et des études comparatives émises par la place sur ce sujet et a pu s'appuyer sur les orientations que le Comité d'audit a définies à l'occasion de la réunion spécifique qu'il a consacrée le 13 septembre 2004 aux enjeux pour le Groupe des évolutions réglementaires et plus particulièrement de la Loi de Sécurité Financière. Le Comité d'audit a notamment débattu à cette occasion de l'équilibre entre le caractère descriptif et évaluatif du rapport ainsi que de son propre rôle en termes de contrôle interne, qui s'appuie sur la qualité des informations remises par les services et une transversalité optimum entre contrôle interne, audit et Commissaires aux Comptes. Les Commissaires aux Comptes ont été associés aux travaux du comité de pilotage qui ont été présentés à la Direction Générale.

Le présent rapport a fait l'objet d'un examen et d'une approbation par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 février 2005.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

### **2.7.2.2 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, dont le respect constitue l'un des cinq axes stratégiques du Groupe ;
- une organisation générale du Groupe centrée sur la recherche de la performance opérationnelle dans le respect des principes de bonne gouvernance ;
- un dispositif de reporting et de contrôle interne qui se veut complet et homogène dans toutes les entités de l'entreprise ;
- un corpus de normes internes dont le Code de Déontologie, les missions du Déontologue et les Comités de Déontologie de même que les procédures de détections de fraudes et les règles en matière d'informations privilégiées et de prévention du délit d'initié. Tout ceci contribue à la culture d'entreprise qui entend promouvoir un comportement éthique en toute circonstance, la responsabilisation, la transparence, l'exemplarité hiérarchique et la sincérité des informations fournies ou des engagements de chacun.

#### **1. Une culture d'entreprise et des pratiques de fonctionnement privilégiant le contrôle interne**

Le Groupe Renault dispose d'un Code de déontologie, d'une direction des risques, de manuels de procédures, et d'un audit interne qui s'assure du respect des procédures. Le principe du Code de déontologie a été décliné dans plusieurs directions de l'entreprise sous forme de codes propres, en fonction de la spécificité de chaque métier : charte à la direction des achats, charte des commissaires aux comptes, charte du contrôle et de l'audit interne, charte de l'Alliance.

Les procédures en vigueur dans le Groupe reposent sur les principes de séparation des pouvoirs, mettent en place des circuits de validation et avis afin que les décisions soient prises au niveau adéquat, avec le bon niveau d'information et de concertation, et que leur mise en œuvre puisse être contrôlée. C'est le cas notamment des processus NRI (Note de Règlement Intérieur) et CPI (Contrat de Projet d'Investissement) pour les engagements et les investissements.

Par ailleurs, la nomination des cadres ayant pouvoir d'engager le groupe ou de contrôler son activité fait l'objet de décisions du comité des ressources humaines afin de permettre l'adéquation des compétences et de l'expérience aux nécessités du poste considéré. Le Groupe attache une attention particulière à la gestion des compétences et a mis en place des procédures pour optimiser la gestion prévisionnelle des postes sensibles (entretiens annuels, comités de carrière, suivi des cadres à potentiel, ...).

#### **2. L'organisation du groupe**

##### **Un système de pilotage matriciel**

La qualité des procédures de contrôle interne est une condition essentielle d'une bonne gouvernance. Réciproquement, l'organisation de la gouvernance du Groupe est le premier pilier du dispositif de contrôle interne, à commencer par l'articulation des responsabilités entre la **Direction Générale** et le **Conseil d'Administration**. Ainsi, les décisions stratégiques majeures sont examinées en premier lieu, dans le cadre du **Comité Exécutif du Groupe** (CEG) qui réunit, autour du Président Directeur Général, les six Directeurs Généraux Adjointes. Elles sont ensuite débattues au Conseil d'Administration qui les examine et les arrête, après avis du Comité de Stratégie Internationale<sup>17</sup>, et veille à leur application. Le **Comité de Direction Renault** (CDR) comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault ; ses membres assurent la mise en œuvre des décisions, dans le respect des dispositions légales des pays dans lesquels intervient le Groupe et en s'appuyant sur les **comités de direction** des grandes directions opérationnelles. Le Comité Exécutif suit le déroulement de ce processus encadré par la détermination des budgets annuels et ses membres rendent compte de l'évolution du Groupe au Conseil d'Administration. Celui-ci, s'appuyant sur les travaux du Comité des Comptes et de l'Audit, est ainsi régulièrement informé de la situation financière de l'entreprise.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> La présentation et les activités du Comité de Stratégie Internationale se trouve chapitre II, §2.1.5.

<sup>18</sup> La présentation et les activités du Comité de des Comptes et de l'Audit se trouve chapitre II, §2.1.5.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

En complément de cette organisation fondée sur la ligne hiérarchique, le Groupe dispose de **Directions de Projet** qui sont chargées de coordonner toutes les opérations nécessaires au développement, à l'industrialisation, à la mise sur le marché et au progrès en cours de vie des véhicules et organes dans le cadre des objectifs définis de performance QCD (Qualité, Coûts, Délais). Une telle organisation matricielle permet d'assurer la coordination opérationnelle des actions des différents métiers du Groupe au service des projets, et participe à un meilleur suivi des performances des métiers.

Enfin, le Groupe a mis en place des **rattachements fonctionnels** qui permettent aux directions supports d'animer transversalement leur fonction en définissant des politiques spécifiques (technique, industrielle, qualité) ou des règles de fonctionnement (Ressources Humaines, Contrôle de Gestion, Finance, ...) et en contrôlant leur mise en œuvre.

#### Un domaine de responsabilité et de délégation défini

Les principes de fonctionnement décrits ci-dessus s'accompagnent d'un système de délégations contribuant à la maîtrise du déploiement des politiques du Groupe jusqu'aux opérations élémentaires. Ainsi, le processus de décision au sein du Groupe Renault repose sur un système de délégation décliné à partir des pouvoirs du Président Directeur Général et repris dans la définition de fonctions afin de répondre à un double objectif :

- faciliter la responsabilisation des opérationnels au plus près du terrain,
- s'assurer que la maîtrise des engagements est exercée au bon niveau.

Il fixe précisément les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels et constitue ainsi un référentiel dont l'application peut être facilement vérifiée par les Contrôleurs de Gestion lors de la prise de décision et par l'Audit Interne lors des contrôles a posteriori.

L'actualisation du système de délégations de pouvoirs est assurée en permanence afin de prendre en compte les évolutions de l'organisation du Groupe et les nouveaux besoins de formalisation des responsabilités en matière de décisions.

Ainsi en 2004, les actions suivantes ont été menées :

- le système de délégations a été déployé dans les nouvelles implantations du Groupe à l'international, en particulier en Roumanie et en Iran,
- les nouvelles problématiques de décisions nées de la multiplication des échanges internationaux intra-Groupe et du début des ventes multi-marques ont été intégrées dans le domaine de la fixation des prix de transfert internes et des prix de vente,
- une simplification des circuits d'autorisation d'engagement de dépenses d'exploitation et d'investissements a été engagée en vue de rendre les règles plus compréhensibles et de renforcer la responsabilité des signataires

### 3. 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 reportings 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.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

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,
- développer et animer un **corps de procédures de gestion** adaptées aux spécificités de chaque secteur opérationnel.

Il est ainsi chargé d'animer le processus de construction des **Budgets** et assure en cours d'année les **Représentations** et le **Reporting**. Ceux-ci reposent sur les principes et outils suivants :

- La remontée d'informations fiables et utiles sur la performance commerciale, l'activité et les coûts par grande fonction (commercial, industriel, tertiaire,...), élaborées de manière décentralisée par chacune des unités opérationnelles sous le contrôle de leurs directions et selon la description analytique la mieux adaptée aux besoins de gestion.
- L'unicité des comptes de gestion et le résultat consolidé grâce à l'utilisation d'un système intégré implanté dans les différentes unités pour traiter à la fois le reporting de gestion et la consolidation des comptes aux normes comptables du Groupe, et avec les mêmes informations.
- Un reporting mensuel de l'ensemble des unités, dans un délai court, et qui juxtapose toujours le réel au budget mensualisé et à la dernière représentation en cours.

Pour renforcer l'efficacité du dispositif existant, Renault a la volonté de doter les opérationnels d'un cadre référentiel standardisé des procédures de gestion (incluant les normes, règles de fonctionnement et instructions). Il est destiné à maîtriser le contrôle des risques économiques et à mesurer la performance de toutes les activités opérationnelles sur l'ensemble du périmètre du Groupe.

Dans ce but, **quatre actions ont été engagées en 2004** et se poursuivront au cours des prochaines années. Elles portent sur :

- L'analyse des processus opérationnels :

Réalisée en liaison avec le Collège des Commissaires Aux Comptes, cette analyse permet de formaliser le dispositif de contrôle interne des opérations comptables et de gestion liées aux processus opérationnels.

- La réalisation d'un référentiel de gestion :

Ce référentiel a pour objet de décrire les processus de gestion qui encadrent les processus opérationnels et mesurent leur performance. A chaque étape de la description il renvoie aux procédures associées, aux applications informatiques, aux risques associés et aux techniques de contrôle mises en oeuvre pour les maîtriser.

- Le renforcement du fonds documentaire du contrôle de gestion :

La structure du fonds documentaire du contrôle de gestion a été remaniée pour renforcer son animation. L'organisation et les moyens affectés à la réalisation et à la mise à jour de la documentation de gestion (règles, procédures, instructions, formulaires, manuels, ...) ont été renforcés. Ce plan d'action continu sera guidé par les besoins mis en évidence lors de l'analyse des processus opérationnels.

- L'amélioration de la diffusion de la documentation de gestion au sein du Groupe :

Un plan d'action spécifique est engagé dans le cadre du programme « Business To Employees » (B.to E.) de l'entreprise. Ce plan d'action repose sur deux axes principaux :

- amélioration du portail Gestion afin de rendre plus accessibles les informations de gestion aux opérationnels,
- déploiement d'outils collaboratifs (e-room, e-conference).

#### 4. 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.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre II

---

La compétence de l'Audit interne s'exerce sur l'ensemble du Groupe et son champ d'intervention peut être étendu à nos partenaires tiers dans le cadre de clauses d'audit ou de circonstances nécessitant de telles interventions.

Cette compétence est une compétence opérationnelle qui complète les contrôles exercés par le contrôle de gestion.

Composée d'une cinquantaine d'auditeurs, cette Direction a effectué en 2004 plus de cent missions au sein du Groupe.

A l'issue de chacune de ses interventions, l'Audit interne émet à l'attention du Président-Directeur Général 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.

En vue d'améliorer la mise en œuvre des recommandations issues de ses missions, la Direction Centrale de l'Audit a mis en place début 2004 un processus de suivi mieux structuré qui implique les responsables des Directions opérationnelles et leur fonction Contrôle de gestion. Dans certains cas l'audit interne effectue un suivi direct sur site.

Les membres du Comité des Comptes et d'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.

A tout moment, le Directeur Central de l'Audit est tenu d'alerter, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, le Président du Comité des Comptes et de l'Audit de faits extraordinaires qui seraient portés à sa connaissance.

Afin d'évaluer son fonctionnement et profiter des meilleures pratiques de place, la Direction Centrale de l'Audit a fait procéder en 2004 à « l'audit de l'audit » par un cabinet extérieur. Le résultat de cet audit a notamment confirmé l'indépendance de la fonction audit interne et l'adoption d'une approche méthodologique homogène et rigoureuse dans le respect des règles professionnelles. Le plan d'actions qui sera développé à l'issue de cette examen va porter sur :

- une amélioration du bouclage entre le plan d'audit et la carte des risques identifiés,
- un renforcement du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des missions d'audit et une meilleure répartition des tâches entre la Direction Centrale de l'audit, les contrôleurs de gestion et les directions opérationnelles.

### 2.7.2.3 La maîtrise des principaux risques

Le Système de contrôle des risques est basé sur une organisation couvrant l'identification (par cartographies), l'évaluation des risques, et l'élaboration de plans d'actions et de prévention.

Un Comité Exécutif Groupe est consacré, une fois par an à l'examen de l'avancement des plans. Il est relayé par des Comités dans les principales entités du Groupe.

Enfin, la Direction de la Maîtrise des Risques en charge de l'animation des experts de tous les métiers, apporte une vision synthétique et assure une veille sur l'émergence de nouveaux risques.

Cinq risques majeurs font l'objet d'un traitement particulier, parmi tous les risques cités au chapitre 2.6. du Rapport annuel :

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.  
En 2004 ces dispositifs ont été renforcés par la mise en place d'indicateurs permanents et périodiques suivis par la Direction Financière.
2. Le risque lié au **produit** et à sa qualité est organisé principalement autour de la chaîne : détection, analyse et traitement des incidents.  
En 2004 l'action générale concernant la sécurité d'utilisation du véhicule a fait l'objet d'une concertation inter-constructeurs et s'est vue renforcée en interne par une réflexion destinée à améliorer la compréhension par le client des fonctions complexes.
3. Les risques liés aux **fournisseurs** sont examinés sous le double aspect de la surveillance de leur santé financière et de leur capacité à livrer en qualité/coût/délai les pièces et les ensembles.  
En 2004 a été initié, dans le cadre plus général du « Développement Durable », un plan de surveillance par les fournisseurs de leurs risques environnementaux et sociaux.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

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.

En 2004 a été entrepris la construction d'un plan complémentaire d'« auto-évaluation » destiné à être déployé régulièrement et en profondeur par les sites industriels.

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 2004 un plan d'action intégrant les meilleures pratiques (ISO 17999) a été mis en place et doit assurer la continuité d'activité en cas de sinistre majeur.

#### **2.7.2.4 Organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable**

Le Groupe Renault, constitué de deux branches d'activité distinctes, la branche Automobile et la branche Financement des Ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de rubriques de consolidation commun à toutes les entités.

##### **1. 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.

A tous les niveaux du Groupe, les grands principes qui prévalent et qui sont mis en œuvre pour l'élaboration des comptes sont :

- le traitement de l'exhaustivité des transactions,
- la conformité des transactions aux principes comptables applicables au Groupe. Un Manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce Manuel, mis à disposition de toutes les entités, permet l'homogénéité de l'information financière remontée,
- la revue périodique des actifs (stocks, immobilisations, créances, disponibilités,...).

La bonne articulation du Reporting financier avec les systèmes opérationnels du Groupe constitue la clef de voûte de l'organisation de l'élaboration de l'information financière et comptable. Le volume d'informations à traiter, la qualité requise pour les données traitées et le délai de plus en plus court d'obtention de Reportings financiers qui permettent à la Direction du Groupe de réagir, ont très vite imposé de s'appuyer sur des systèmes d'information puissants et contrôlés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

## **2. 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 E.R.P) 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 apériodiques, les systèmes auxiliaires de la comptabilité.

### **Les systèmes opérationnels et le contrôle**

Les premiers actes de contrôle sont opérés au niveau des systèmes opérationnels majeurs pour l'industrie automobile, souvent sous la responsabilité des grands métiers (conception, achats, fabrication, vente, mais aussi ressources humaines, qualité...). C'est ainsi que les outils de gestion de production, de gestion du développement des projets véhicule, d'administration des commandes d'achat, de facturation des véhicules et des pièces de rechange, de gestion des moyens commerciaux, de gestion des effectifs, portent leurs propres logiques de contrôle. Ils s'inscrivent dans le cadre de procédures opérationnelles qui contribuent à la maîtrise des transactions physiques et financières, dans le respect des procédures d'autorisation et de délégation en vigueur dans le Groupe.

Une attention particulière est apportée par les équipes financières et comptables au contrôle des transferts d'opérations entre les systèmes opérationnels non intégrés et les systèmes comptables, quelle que soit leur fréquence.

Ainsi par exemple, au niveau de la branche Automobile :

- en liaison avec les systèmes d'achats, les factures d'achats sont contrôlées par rapport aux commandes,
- en liaison avec les systèmes de gestion de production ou de gestion des véhicules, le contrôle de l'équilibre entre les flux financiers (achats, ventes) et les stocks est assuré, les écarts mis en évidence sont traités,
- en liaison avec les systèmes de gestion du développement des projets véhicules, la capitalisation des frais de développement est mesurée,
- en liaison avec le système des investissements et de suivi des actifs immobilisés, la comptabilisation des immobilisations est réalisée.

En ce qui concerne la branche Financement des Ventes, RCI Banque, conformément à la réglementation CRBF 97-02, s'est doté d'un dispositif de procédures spécifiques. Les procédures applicables à l'intérieur du Groupe RCI Banque et élaborées sur la base d'un référentiel formalisé (la Procédure des procédures), sont disponibles sur l'Intranet ou tout autre support centralisé accessible à tous les utilisateurs du Groupe. Les principaux processus de RCI Banque sont couverts par une procédure cadre (acceptation, recouvrement/contentieux, refinancement, sécurité des systèmes, sécurité des actifs physiques, suivi des risques, comptabilité, .....).

Un plan de comptes opérationnel unique, la tenue des comptes selon les normes du Groupe, et, parallèlement, un automatisme permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux garantissent la cohérence des données dans un contexte de centralisation et consolidation de l'information dans des délais réduits (réduction d'une journée entre 2003 et 2004 pour des comptes consolidés publiés la première semaine du mois de février).

### **Le rôle des équipes comptables et de gestion**

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

Les équipes comptables centralisées et décentralisées opèrent une analyse des comptes, expliquent les évolutions du réel d'une période à l'autre et, en liaison avec les contrôleurs de gestion, les écarts entre le budget, les prévisions 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 sont diffusées par le Groupe et les engagements sont remontés à travers l'outil de consolidation.

### **La publication des comptes**

Le Groupe publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré clôtures assurées 2 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.

## **3. La mise en place des normes IFRS**

### **Contexte Général**

Le Groupe s'est toujours référé aux normes IAS dans la définition de ses principes comptables et de ses règles d'évaluation et a utilisé toutes les méthodes préférentielles énoncées par le Conseil National de la Comptabilité français. De ce fait, le contexte général de transition aux normes IFRS au 1<sup>er</sup> janvier 2005 est plutôt favorable et les différences résiduelles avec le référentiel IAS/IFRS concernent essentiellement les incompatibilités des normes IAS avec les règles françaises (ex : IAS 32 et IAS 39), les révisions de normes existantes et les normes internationales récentes (IFRS 1 à 5).

### **Structure Projet**

Dans ce contexte, le Groupe s'est toutefois organisé depuis 2003 autour d'une véritable structure de projet dédiée à la transition aux IFRS et animée par la Direction Centrale de la Comptabilité.

En raison de la spécificité de la branche financement des ventes, des groupes de travail spécifiques ont été créés dans le cadre d'un sous projet autonome pour les sujets propres à ce métier. Les équipes de l'automobile assurent, quant à elles, l'analyse des thèmes qui lui sont propres ainsi que les thèmes communs à l'ensemble du Groupe.

L'ensemble du projet a fonctionné sous la conduite d'une équipe projet qui, après avoir encadré les modalités de mise en oeuvre des normes IFRS, a assuré le respect des délais, a arbitré les questions relatives à l'organisation des travaux et gère la coordination entre les groupes de travail par thème. Un Comité de Pilotage, placé sous la responsabilité du Directeur du Contrôle de gestion du Groupe et animé par la Direction Centrale de la Comptabilité, a revu les conclusions des travaux des différents groupes de travail et détermine les recommandations à présenter à la Direction générale. Les Commissaires aux Comptes ont été largement associés aux travaux de ces instances.

Outre le travail réalisé dans ces groupes sur les thèmes identifiés comme pouvant avoir une incidence pour Renault, un réexamen d'ensemble, d'une part des textes relatifs au référentiel IAS/IFRS et, d'autre part du manuel des principes comptables du Groupe est effectué.

### **Déploiement dans les entités intégrées**

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre II

Compte tenu de l'organisation décrite ci-dessus, l'adoption de l'ensemble des normes IFRS au plus tard en 2005 a conduit le Groupe à privilégier une réflexion menée en central dans un premier temps en vue d'un déploiement progressif des nouvelles procédures dans les filiales tout au long de l'exercice 2004.

Les impacts sur les systèmes d'information de l'adoption des normes IFRS par Renault seront limités. Certains des systèmes d'information dans les entités du Groupe ont été adaptés lorsque nécessaire, et en particulier ceux du sous-groupe RCI du fait de l'adoption des normes relatives aux instruments financiers.

Le déploiement de ce projet s'est accompagné d'actions de formation et de mise à jour des procédures nécessaires.

#### Cas particulier des participations dans des entreprises associées

L'Alliance de Renault avec Nissan et l'investissement stratégique à hauteur de 20% dans Volvo confèrent à Renault une particularité dans le cadre de sa conversion complète aux normes IAS/IFRS. En effet, Renault n'a pas le contrôle de ces participations cotées sur leur propre marché.

##### - Nissan

Nissan publie ses comptes consolidés annuels en normes japonaises (JGAAP) au 31 mars de chaque année.

Néanmoins, depuis la formation de l'Alliance, Nissan a entrepris de communiquer à Renault des données en conformité avec les principes comptables du Groupe. Les retraitements opérés sur les comptes de Nissan font l'objet de revues régulières par l'équipe de consolidation. Les données de Nissan seront conformes aux normes IFRS dès 2005, qu'il s'agisse des données d'exploitation ou de bilan.

##### - Volvo

En tant que groupe européen, le groupe suédois prépare les comptes en conformité avec la 7ème Directive européenne et, à ce titre, est soumis aux mêmes obligations que Renault, selon un calendrier identique. Toutefois les métiers du groupe Volvo sont différents de ceux de Renault (camions, engins de travaux publics, bus, moteurs, moteurs marins, aéronautique, services financiers...) et en conséquence conserveront un traitement spécifique pour certains sujets.

#### Diligences et qualité de l'information publiée

Les données publiées à l'occasion de cette transition, et notamment les impacts chiffrés de l'application des normes IFRS aux comptes 2004, ont bénéficié d'un examen de la part des commissaires aux comptes conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers. Outre les éléments décrits ci-dessus et notamment l'implication des commissaires aux comptes dans le projet, ces données ont fait l'objet d'un examen spécifique du Comité d'Audit et du Conseil d'administration avant leur publication.

#### 4. 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,...) 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**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

Renault en Roumanie, en Russie ; mise en œuvre d'un progiciel intégré à l'ERP pour la facturation des véhicules neufs des filiales commerciales européennes ; déploiement de l'outil intégré de traitement des commandes de frais généraux,...)

- Poursuite du déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP dans les entités industrielles et/ou commerciales de l'Europe Centrale et Orientale (Croatie, Slovaquie, Roumanie, Russie...). Ce déploiement fait l'objet d'une planification rigoureuse et se poursuivra jusqu'en 2007 pour couvrir notamment le Brésil et la Corée.
- Mise en place d'une structure projet pour accompagner les déploiements d'activité à l'international, qui propose une architecture cible associant les systèmes d'informations opérationnels et comptables, avec un objectif de standardisation forte et la mise en place de procédures déjà éprouvées dans le reste du Groupe (activité d'envoi de collections de Logan en Iran et en Roumanie).
- Refonte de l'outil existant de consolidation accompagnée de la mise en œuvre d'un nouveau schéma de gestion, en passant à une version de progiciel qui délivre de nouvelles fonctionnalités sur une plate-forme technique qui allie puissance de traitement et de stockage, et sécurité physique et logique. L'objectif est d'être opérationnel pour début 2006.
- Poursuite du déploiement de la culture économique et de la maîtrise des prix de revient (opérateurs de calcul importants pour la valorisation des stocks) en établissant des plates-formes décentralisées qui appliquent un corps de procédure élaboré et éprouvé par les fonctions centrales expertes du Groupe.
- Renforcement des procédures d'inventaire physique (pour les stocks et les immobilisations) piloté par la fonction Contrôle de gestion et relayé par les représentants de cette fonction dans les filiales et les grandes Directions au sein de la maison mère.
- Mise en place d'un suivi individualisé et centralisé des véhicules dans le portefeuille des ventes avec clauses de rachat qui permet une évaluation plus précise des provisions pour engagements de reprise dans les comptes sociaux et de leur retraitement pour les comptes consolidés.

Chacun des projets de renforcement du contrôle interne susmentionnés (avec un impact fort sur la qualité des comptes), fait l'objet d'une planification sous contrôle de l'équipe projet et d'un suivi de l'état d'avancement assuré par un Comité de Pilotage.

#### **2.7.2.5 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* and *cross function teams*) et filiales (RNBV, RNPO et RNIS) communes, par la nature des domaines sur lesquelles elles disposent d'un pouvoir de décision et en conduisant à l'échange et la mise en œuvre des meilleures pratiques entre les deux groupes participent à l'amélioration continue des processus : adoption des plans à moyen et long terme, principes de politique financière et certains domaines clés au plan du contrôle interne pour un constructeur automobile, tels que les politiques d'achat et les systèmes d'information, mais aussi la distribution en Europe.

\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre II**

---

**2.8 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LE RAPPORT DU  
PRESIDENT**

---

Exercice clos le 31 décembre 2004

**Rapport des commissaires aux comptes, établi en application du dernier alinéa 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**

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault et en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

Il appartient au président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux selon la doctrine professionnelle applicable en France. Celle-ci requiert la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du président ;
- prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du conseil d'administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG AUDIT

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Belorgey

D. Mary-Dauphin

## **CHAPITRE III : PERFORMANCES DE RENAULT EN 2004**

### **3.1 PERFORMANCES ECONOMIQUES**

---

Dans un contexte de légère progression du marché automobile européen et de dynamisme de certains de ses autres marchés, et en particulier de la Turquie, les ventes<sup>19</sup> mondiales du groupe progressent de 4,2% (+100 000 véhicules). En Europe occidentale<sup>20</sup>, Renault ayant mis l'accent sur une politique commerciale sélective visant à maximiser la rentabilité de ses ventes, leur progression (+0,3%) est inférieure à la hausse du marché (+2,8%). Renault confirme cependant sa position de première marque tant sur le marché des véhicules particuliers que des véhicules utilitaires, avec des succès tels que Mégane et les fourgons, Trafic et Master. Dans le reste du monde, les ventes du groupe progressent fortement (+16,5%), notamment en Turquie, en Russie et en Afrique du nord. Les ventes de Dacia (+39,1%) sont tirées par le succès rencontré par Logan et celles de Renault Samsung Motors sont en repli (-23,7%) du fait de la baisse du marché coréen et de l'attente du renouvellement de la gamme.

A structure et méthodes identiques, le chiffre d'affaires du groupe est en hausse de 8,4%, porté notamment par une amélioration du mix et des prix des véhicules neufs en Europe et une croissance des ventes à l'international.

La marge opérationnelle progresse de plus d'un milliard d'euros par rapport à 2003 (5,9% du chiffre d'affaires contre 3,7% en 2003). Cette performance s'appuie sur l'amélioration de la contribution de la branche automobile en Europe, entraînée par l'amélioration du mix et du prix des véhicules, la poursuite de la réduction des coûts d'achat et l'amélioration de la contribution de l'international. La contribution de la branche financement des ventes progresse également.

Le résultat net atteint un niveau record de 3,5 milliards d'euros (+43,2%).

Ces résultats ont permis à Renault de poursuivre le renforcement de sa structure financière : l'endettement net de la branche automobile baisse de 1,2 milliard d'euros grâce notamment à la capacité d'autofinancement dégagée (4,4 milliards d'euros). Il ne représente plus que 0,5 milliard d'euros, soit 3,4% des capitaux propres du groupe à fin 2004 (contre 12,9% à fin décembre 2003).

#### **3.1.1 RESULTATS ET PERFORMANCES COMMERCIALES 2004**

##### **3.1.1.1 Branche automobile**

##### **ACTIVITE INDUSTRIELLE <sup>21</sup>**

En 2004, la production mondiale du Groupe Renault s'établit à 2 471 654 véhicules particuliers et utilitaires, dont plus de 53% ont été produits en France. Pour réaliser sa production, le Groupe dispose de plus de 30 sites industriels et s'appuie sur ceux des partenaires avec lesquels il a conclu des accords de coopération ou ceux de Nissan Motor, dans le cadre de l'Alliance. (cf. Chapitre I, les Principaux sites industriels).

---

<sup>19</sup> Le terme « ventes » Le terme « ventes » recouvre des immatriculations de véhicules neufs complétées pour certaines zones géographiques par des facturations. En Europe occidentale, aux immatriculations s'ajoutent 32 832 véhicules non immatriculés en 2004 (33 370 en 2003). Conformément aux pratiques de l'industrie automobile, les parts de marché sont issues des dernières données disponibles fournies par les organismes officiels, ou par défaut, de données issues d'échanges intra – constructeurs, et correspondent alors à des ventes

<sup>20</sup> L'Europe occidentale comprend la France, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni, l'Espagne, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, le Portugal, la Suisse, l'Autriche, la Suède, la Finlande, la Norvège, le Danemark, l'Islande, l'Irlande, la Grèce.

<sup>21</sup> Note méthodologique : les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la mise à disposition des véhicules produits aux entités commerciales.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**Production mondiale du groupe Renault par origine**

| <i>en nombre de véhicules particuliers<br/>et utilitaires</i> | <b>2004</b>      | <b>2003</b>      | <b>2002</b>      |
|---------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <u>Production en France</u>                                   | <u>1 310 497</u> | <u>1 283 123</u> | <u>1 344 847</u> |
| <u>Production à l'étranger</u>                                | <u>1 161 157</u> | <u>1 101 956</u> | <u>999 107</u>   |
| <i>dont Renault</i>                                           | 985 553          | 911 673          | 824 765          |
| <i>dont Dacia</i>                                             | 94 698           | 72 653           | 57 377           |
| <i>dont Samsung</i>                                           | 80 906           | 117 630          | 116 965          |

|                                      |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Production mondiale du groupe</b> | <b>2 471 654</b> | <b>2 385 079</b> | <b>2 343 954</b> |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|

**Production mondiale du groupe Renault par  
modèle**

|                                     | <b>2004</b>      | <b>2003</b>      | <b>2002</b>      |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Production Renault</b>           |                  |                  |                  |
| <i>Véhicules particuliers</i>       |                  |                  |                  |
| Twingo                              | 91 309           | 122 082          | 149 744          |
| Clio                                | 577 732          | 666 369          | 677 037          |
| Modus                               | 98 869           | -                | -                |
| Kangoo                              | 127 668          | 114 713          | 105 221          |
| Mégane                              | 27 755           | 184 497          | 551 673          |
| Mégane II                           | 870 087          | 576 897          | 81 287           |
| Laguna II                           | 144 358          | 192 470          | 258 983          |
| Espace                              | -                | 2                | 32 421           |
| Espace IV                           | 64 429           | 66 551           | 19 833           |
| Vel Satis                           | 8 361            | 13 127           | 21 945           |
| Avantime                            | -                | 1399             | 5522             |
| <b>Total véhicules particuliers</b> | <b>2 010 568</b> | <b>1 938 107</b> | <b>1 903 666</b> |

*Véhicules utilitaires*

|                                    |                |                |                |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Kangoo Express                     | 120 093        | 115 764        | 113 752        |
| Twingo Société                     | 952            | 1 115          | 1 870          |
| Clio Société                       | 43 680         | 45 442         | 53 920         |
| Mégane Société                     | -              | 8 443          | 5 201          |
| Mégane II Société                  | 9 034          | -              | -              |
| Trafic                             | -              | -              | 928            |
| Master 2                           | 98 832         | 75 449         | 83 904         |
| Mascott                            | 12 891         | 10 476         | 6 371          |
| <b>Total véhicules utilitaires</b> | <b>285 482</b> | <b>256 689</b> | <b>265 946</b> |

|                           |                  |                  |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Production Renault</b> | <b>2 296 050</b> | <b>2 194 796</b> | <b>2 169 612</b> |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|

**Production Dacia**

*Véhicules particuliers*

|                  |        |        |        |
|------------------|--------|--------|--------|
| 1300             | 7 183  | 14 155 | 15 188 |
| Nova + SuperNova | -      | 2 438  | 29 247 |
| Solenza          | 36 371 | 37 129 | -      |
| Logan            | 28 592 | -      | -      |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

|                                          |                  |                  |                  |
|------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total véhicules particuliers</b>      | <b>72 146</b>    | <b>53 722</b>    | <b>44 435</b>    |
| <i>Véhicules utilitaires</i>             |                  |                  |                  |
| Pick-Up 1300                             | 22 552           | 18 931           | 12 942           |
| <b>Total véhicules utilitaires</b>       | <b>22 552</b>    | <b>18 931</b>    | <b>12 942</b>    |
| <b>Production Dacia</b>                  | <b>94 698</b>    | <b>72 653</b>    | <b>57 377</b>    |
| <b>Production Renault Samsung Motors</b> |                  |                  |                  |
| <i>Véhicules particuliers</i>            |                  |                  |                  |
| SM5                                      | 55 972           | 84 999           | 100 148          |
| SM3                                      | 19 481           | 32 631           | 16 817           |
| SM7                                      | 5 453            | -                | -                |
| <b>Production Samsung</b>                | <b>80 906</b>    | <b>117 630</b>   | <b>116 965</b>   |
| <b>Production mondiale du groupe</b>     | <b>2 471 654</b> | <b>2 385 079</b> | <b>2 343 954</b> |
| <i>Véhicules particuliers</i>            | 2 163 620        | 2 109 459        | 2 065 066        |
| <i>Véhicules utilitaires</i>             | 308 034          | 275 620          | 278 888          |

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la mise à disposition des véhicules produits aux entités commerciales.

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

## ACTIVITE COMMERCIALE

### Ventes mondiales du Groupe Renault

Avec près de 2,5 millions de véhicules vendus en 2004, le groupe Renault accroît ses ventes<sup>22</sup> mondiales de 100 000 véhicules (+4,2%) et accélère sa progression hors d'Europe occidentale. La part de marché du groupe dans le monde s'élève à 4,1% (stable par rapport à 2003).

<sup>22</sup> Le terme "ventes" recouvre des immatriculations de véhicules neufs complétées pour certaines zones géographiques par des facturations. En Europe occidentale, aux immatriculations s'ajoutent 32 832 véhicules non immatriculés en 2004 (33 370 en 2003). Conformément aux pratiques de l'industrie automobile, les parts de marché sont issues des dernières données disponibles fournies par les organismes officiels, ou par défaut, de données issues d'échanges intra – constructeurs, et correspondent alors à des ventes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**Groupe Renault – Ventes mondiales (Véhicules particuliers et utilitaires) par marques**

|                                    | 2004*            | 2003*            | 2002             | Variation<br>2004/2003 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| <b>Marque Renault</b>              |                  |                  |                  |                        |
| Véhicules particuliers             | 1 951 013        | 1 894 756        | 1 902 015        | 3,0%                   |
| Véhicules utilitaires              | 357 715          | 313 554          | 327 840          | 14,1%                  |
| <b>Total RENAULT</b>               | <b>2 308 728</b> | <b>2 208 310</b> | <b>2 229 855</b> | <b>4,5%</b>            |
| <i>en Europe occidentale</i>       | <i>1 812 019</i> | <i>1 806 992</i> | <i>1 870 404</i> | <i>0,3%</i>            |
| <i>hors d'Europe occidentale</i>   | <i>496 709</i>   | <i>401 318</i>   | <i>359 451</i>   | <i>23,8%</i>           |
| <b>Marque Renault Samsung</b>      |                  |                  |                  |                        |
| Véhicules particuliers             | 85 046           | 111 431          | 117 083          | -23,7%                 |
| <b>Total RENAULT<br/>SAMSUNG</b>   | <b>85 046</b>    | <b>111 431</b>   | <b>117 083</b>   | <b>-23,7%</b>          |
| <b>Marque Dacia</b>                |                  |                  |                  |                        |
| Véhicules particuliers             | 73 150           | 49 809           | 44 881           | 46,9%                  |
| Véhicules utilitaires              | 22 477           | 18 932           | 12 876           | 18,7%                  |
| <b>Total DACIA</b>                 | <b>95 627</b>    | <b>68 741</b>    | <b>57 757</b>    | <b>39,1%</b>           |
| Véhicules particuliers             | 2 109 209        | 2 055 996        | 2 063 979        | 2,6%                   |
| Véhicules utilitaires              | 380 192          | 332 486          | 340 716          | 14,3%                  |
| <b>VENTES MONDIALES<br/>GROUPE</b> | <b>2 489 401</b> | <b>2 388 482</b> | <b>2 404 695</b> | <b>4,2%</b>            |
| <i>en Europe occidentale</i>       | <i>1 812 044</i> | <i>1 806 995</i> | <i>1 870 404</i> | <i>0,3%</i>            |
| <i>hors d'Europe occidentale</i>   | <i>677 357</i>   | <i>581 487</i>   | <i>534 291</i>   | <i>16,5%</i>           |

\* Chiffres provisoires

## MARQUE RENAULT

▶ Avec 2,3 millions de véhicules particuliers et utilitaires, les ventes de la marque Renault **dans le monde** progressent en 2004 de 4,5%, cette hausse étant particulièrement marquée hors d'Europe occidentale (+ 95 000 unités, soit + 23,8%).

▶ **En Europe occidentale**, les ventes de Renault (1,8 million de véhicules particuliers et utilitaires, soit + 0,3% en 2004) sont réalisées dans un contexte de reprise progressive du marché automobile (+ 2,8% à 16,5 millions d'unités), après deux années successives de baisse.

Renault conserve en 2004 son rang de 1<sup>ère</sup> marque automobile avec une part de marché de 10,8% (11,1% en 2003). Le recul de 0,3 point de sa pénétration s'explique notamment par la politique commerciale sélective de maximisation de la rentabilité de ses ventes qui l'a conduit – comme il l'avait annoncé en début d'année – à réduire sa pénétration dans des segments de clientèle peu profitables.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**Part de marché en Europe occidentale**

*Véhicules particuliers et utilitaires*

| <i>en %</i>       | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Renault</b>    | <b>10,8</b> | 11,1        | 11,3        |
| <b>Volkswagen</b> | 9,7         | 9,6         | 10,0        |
| <b>Ford</b>       | 8,9         | 8,9         | 9,0         |
| <b>Opel</b>       | 8,8         | 9,0         | 9,0         |
| <b>Peugeot</b>    | 8,0         | 8,5         | 8,9         |
| <b>Citroen</b>    | 6,6         | 6,9         | 6,6         |
| <b>Fiat</b>       | 5,9         | 6,1         | 6,8         |

► Les immatriculations de **véhicules particuliers** progressent de 2,1% en Europe occidentale, atteignant 14,5 millions d'unités.

► A l'intérieur de l'Europe, l'évolution des **marchés** est cependant contrastée. Les marchés français (+0,2%) et allemand (+0,9%) ont peu augmenté en 2004, tandis que celui du Royaume-Uni est en légère baisse (-0,5%). A l'inverse, les marchés portugais (+4,1%) et belge (+6,1%) ont connu une croissance plus soutenue, tandis qu'en Espagne la hausse atteint presque deux chiffres (+9,8%).

En 2004, et pour la troisième année consécutive, la marque Renault est leader du marché des véhicules particuliers avec une part de 10,3% (contre 10,6% en 2003). La performance de Renault est en croissance dans de nombreux pays (France, Espagne, Belgique, Portugal, Pays-Bas), stable au Royaume-Uni, et en baisse en Italie et en Allemagne.

**Part de marché en Europe occidentale**

*Véhicules particuliers*

| <i>en %</i>       | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Renault</b>    | <b>10,3</b> | 10,6        | 10,7        |
| <b>Volkswagen</b> | 9,9         | 10,0        | 10,3        |
| <b>Opel</b>       | 9,0         | 9,2         | 9,4         |
| <b>Ford</b>       | 8,6         | 8,6         | 8,9         |
| <b>Peugeot</b>    | 7,9         | 8,4         | 8,9         |
| <b>Citroen</b>    | 6,1         | 6,4         | 6,2         |
| <b>Fiat</b>       | 5,4         | 5,6         | 6,2         |

En **France**, Renault progresse de 0,1 point et consolide sa position de première marque en occupant 27,3% du marché (27,2% en 2003). Renault réalise ainsi sa meilleure performance depuis 4 ans, dans un contexte très concurrentiel et profite des bons résultats obtenus par sa gamme, et notamment de Mégane, numéro un du marché avec une part de 11,1% (+1,2 point).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

#### Performances de Renault en Europe occidentale

Véhicules particuliers

|                                         | Immatriculations du<br>Marché Toutes<br>Marques en 2004 |                           | Immatriculations<br>Renault en 2004 |                           | Part de Renault en % |             |             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------|-------------|
|                                         | en nombre                                               | Var.<br>2004/2003<br>en % | en nombre                           | Var.<br>2004/2003<br>en % | 2004                 | 2003        | 2002        |
| France                                  | 2 013 709                                               | 0,2                       | 549 192                             | 0,6                       | 27,3                 | 27,2        | 27,0        |
| Allemagne                               | 3 266 826                                               | 0,9                       | 164 520                             | -19,4                     | 5,0                  | 6,3         | 6,3         |
| Espagne                                 | 1 517 517                                               | 9,8                       | 193 811                             | 10,3                      | 12,8                 | 12,7        | 12,6        |
| Italie                                  | 2 257 049                                               | 0,4                       | 157 926                             | -5,4                      | 7,0                  | 7,4         | 6,9         |
| Royaume-Uni                             | 2 567 269                                               | -0,5                      | 189 342                             | 0,0                       | 7,4                  | 7,3         | 7,6         |
| Belgique-Luxembourg                     | 532 966                                                 | 6,1                       | 62 936                              | 7,2                       | 11,8                 | 11,7        | 11,1        |
| Pays-Bas                                | 483 899                                                 | -1,0                      | 47 273                              | 0,2                       | 9,8                  | 9,6         | 10,4        |
| Portugal                                | 197 503                                                 | 4,1                       | 30 796                              | 11,4                      | 15,6                 | 14,6        | 12,9        |
| Suisse                                  | 270 077                                                 | -0,1                      | 16 309                              | -5,6                      | 6,0                  | 6,4         | 6,4         |
| Autriche                                | 310 796                                                 | 3,6                       | 21 523                              | 1,4                       | 6,9                  | 7,1         | 7,1         |
| Autres pays d'Europe<br>occident.       | 1 097 366                                               | 9,0                       | 55 267                              | 8,8                       | 5,0                  | 5,0         | 5,7         |
| <b>Total Europe<br/>occidentale (1)</b> | <b>14 514 977</b>                                       | <b>2,1</b>                | <b>1 488 895</b>                    | <b>-1,1</b>               | <b>10,3</b>          | <b>10,6</b> | <b>10,7</b> |

(1) U.E., Islande, Norvège, et Suisse

Renault est également première marque en **Espagne** (12,8%), au **Portugal** (15,6%), en **Belgique** (11,8%), au second rang aux **Pays-Bas** (9,8%) et troisième au **Royaume-Uni** (7,4%) et en **Autriche** (6,9%).

En **Allemagne**, dans un marché qui a baissé entre 2000 et 2003 et qui a connu en 2004 une concurrence renforcée, Renault a choisi de privilégier la rentabilité de ses ventes sur les volumes. Il accuse une baisse sensible de sa pénétration (5% contre 6,3% en 2003) mais demeure le premier importateur.

Renault observe également un recul de sa pénétration en **Italie** (7% contre 7,4% en 2003).

En dépit des performances en retrait réalisées dans ces deux pays, les immatriculations de véhicules particuliers de Renault en Europe occidentale sont quasi-stables (1,49 million d'unités en 2004 contre 1,51 unités en 2003).

► Le succès rencontré par la plupart des **modèles de Renault** a permis à la marque de conserver sa place de leader en Europe occidentale :

- **Mégane** est le véhicule le plus vendu toutes catégories confondues et occupe 4,8% du marché européen des véhicules particuliers en 2004 (+0,7 point par rapport à 2003) : près d'un véhicule particulier sur vingt vendu en Europe occidentale est une Mégane. Mégane est ainsi largement en tête du segment C, avec une pénétration de 14,6% (13,2% en 2003), et est leader en France, en Espagne, en Belgique, aux Pays-Bas et au Portugal. En 2004, les ventes de Mégane en Europe occidentale ont progressé de 18,3% atteignant plus de 702 000 unités.

Cette croissance est le résultat du succès de toutes les carrosseries sur chacun de leurs segments et notamment de :

- **Mégane berline 4 portes**, n°1 de sa catégorie en Europe ;
- **Mégane estate**, à la 3<sup>ème</sup> place sur le podium des breaks en Europe occidentale (15,1% de pénétration) ;
- **Mégane coupé-cabriolet**, à la 2<sup>ème</sup> place du sous segment cabriolet C en Europe occidentale, avec une part de 23,9% ;
- **Scénic**, leader incontesté des monospaces compacts (avec sa double offre de carrosseries 5 et 7 places) avec 23,1% de part de segment, à 10,2 points devant le premier de ses concurrents. La version rallongée atteint l'objectif fixé de 30% des ventes de Scénic.

- **Modus**, lancé en septembre en Europe, a déjà enregistré 60 000 immatriculations à fin décembre 2004. Modus ouvre la phase

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

de renouvellement de l'offre de Renault sur le segment des petites voitures. Par son habitabilité et ses prestations, Modus se positionne légèrement au-dessus de Clio. Modus a en outre bénéficié d'une montée en cadence industrielle soutenue et réussie. Renault vise une augmentation de sa part de marché sur le segment B des petites voitures. De fait, la pénétration occupée par Clio et Modus sur ce segment sur les 3 derniers mois de 2004 (13,3% du segment) a été supérieure à celle de Clio en 2003. Grâce à Modus, Renault a repris sur le dernier trimestre 2004 le leadership du segment.

- **Clio**, qui sera remplacé au 2<sup>ème</sup> semestre 2005, conserve une forte position en 2004 et occupe 2,6% du marché d'Europe occidentale (contre 3,2% en 2003). Clio conforte pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive son 2<sup>ème</sup> rang en Europe occidentale sur le segment B des petites voitures avec une part de 9,2% (11,3% en 2003).
- **Twingo** garde une présence significative après plus de 11 ans de commercialisation. En dépit de l'absence d'offre de motorisation diesel, sa pénétration en Europe occidentale ne recule que de 0,2 point à 0,6% et elle se positionne à la 3<sup>ème</sup> place sur le segment A des petites voitures citadines avec une part de 8,9%.
- **Kangoo VP**, au deuxième rang du segment des assimilés véhicules particuliers, enregistre un repli de sa pénétration avec une part de 18,3% en 2004 (contre 22% en 2003).
- **Laguna** voit sa part de marché en Europe occidentale reculer en 2004 de 0,4 point (0,9% contre 1,3% en 2003) sur un segment moyen supérieur D en perte de vitesse par rapport au reste du marché (-5,3%). Laguna bénéficiera en 2005 d'une version restylée et sera dotée de nouveaux moteurs et équipements.
- **Vel Satis** occupe 1% du segment supérieur (E1) en 2004 (1,8% en 2003), avec des volumes nettement inférieurs aux objectifs initiaux (moins de 8 000 véhicules immatriculés en 2004).
- **Espace** confirme sa première place sur le segment (MPV) des grands monospaces avec une part de 20,3%, en hausse de 1,2 point en 2004. Dans un univers concurrentiel renforcé, Espace atteint son meilleur niveau depuis 2000. Ce grand monospace confirme sa légitimité dans le haut de gamme européen avec un positionnement élevé (plus de 40% des ventes sont réalisées en versions hautes) et 60% des ventes réalisées hors de France.  
Renault a fêté au mois de juin 2004 le millionième Espace produit et vingt années de succès au travers de 4 générations de véhicules.

### Renault - Performances en Europe occidentale par modèle

| Parts de marché (en%)                   | Marché européen total |             |             |                |
|-----------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|----------------|
|                                         | 2004*                 | 2003*       | 2002        | Var. 2004/2003 |
| <b><u>Véhicules particuliers</u></b>    |                       |             |             |                |
| Twingo                                  | 0,6                   | 0,8         | 1,0         | -0,2           |
| Clio                                    | 2,6                   | 3,2         | 3,5         | -0,6           |
| Modus                                   | 0,4                   | 0,0         | 0,0         | 0,4            |
| Kangoo                                  | 0,4                   | 0,5         | 0,5         | -0,1           |
| Mégane / Mégane II                      | 4,8                   | 4,2         | 3,5         | 0,6            |
| Laguna                                  | 0,9                   | 1,3         | 1,7         | -0,4           |
| Vel Satis / Avantime                    | 0,1                   | 0,1         | 0,2         | -0,0           |
| Espace / Espace IV                      | 0,4                   | 0,4         | 0,3         | 0,0            |
| Trafic / Trafic II / Master / Master II | 0,1                   | 0,1         | 0,1         | 0,0            |
| Divers (Safrane, Thalia...)             | 0,0                   | 0,0         | 0,0         | 0,0            |
| <b>Total véhicules particuliers</b>     | <b>10,3</b>           | <b>10,6</b> | <b>10,7</b> | <b>-0,3</b>    |

\* Chiffres provisoires

► ► Sur un marché des **véhicules utilitaires** en forte hausse (+8,6%), Renault occupe en Europe occidentale la première place

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

avec une pénétration de 14,9% (en léger retrait de 0,1 point par rapport à 2003). La forte baisse observée en **Allemagne** (-2,6 points due à la perte de certaines ventes flottes sur l'année 2004) est compensée par des hausses observées sur les marchés **français** (+0,6 point), **italien** (+1,1 point) et **espagnol** (+0,4 point).

#### Part de marché en Europe occidentale

##### Véhicules utilitaires

| en %              | 2004        | 2003 | 2002 |
|-------------------|-------------|------|------|
| <b>Renault</b>    | <b>14,9</b> | 15,0 | 15,8 |
| <b>Ford</b>       | 10,9        | 10,7 | 9,5  |
| <b>Citroen</b>    | 10,2        | 10,9 | 10,3 |
| <b>Fiat</b>       | 9,4         | 10,0 | 11,6 |
| <b>Peugeot</b>    | 8,7         | 8,9  | 8,8  |
| <b>Mercedes</b>   | 8,0         | 8,0  | 8,6  |
| <b>Volkswagen</b> | 7,9         | 6,4  | 7,2  |

- Les ventes de Renault (0,29 million de véhicules, soit +8,1%) sont notamment tirées par les excellentes performances des *fourgons*. Renault accède à la 3<sup>ème</sup> place sur ce segment avec une part de 12,5% (+1,1 point par rapport à 2003), poursuivant la hausse continue de sa pénétration qui était en 2001 de 8,3%. Cette performance est due au succès du nouveau **Master** - y compris Mascott et Master propulsion commercialisé depuis janvier 2003 sous cette appellation - (+ 0,8 point à 6,8%) et à la très bonne tenue de **Trafic** (+0,4 point à 5,7%).
- Sur le segment des *véhicules de sociétés*, **Mégane société** progresse de 1,4 point à 7,1% de son segment, tandis que **Clio société** est toujours leader avec une pénétration de 17,4% (18,9% en 2003).
- Sur le segment des *fourgonnettes*, **Kangoo** Express reste largement leader en Europe avec une pénétration du segment de 21,9% (- 1,7 point par rapport à 2003) et occupe la deuxième place au classement européen des véhicules utilitaires toutes catégories confondues.

#### Renault - Performances en Europe occidentale par modèle- Véhicules utilitaires

| <u>Parts de marché en %</u>                     | 2004*       | 2003*       | 2002        | Var<br>2004/2003 |
|-------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <u>Véhicules société :</u>                      |             |             |             |                  |
| Twingo                                          | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,0              |
| Clio                                            | 2,3         | 2,5         | 3,2         | -0,2             |
| Mégane / Mégane II                              | 1,0         | 0,8         | 0,5         | 0,2              |
| <u>Fourgonnettes :</u>                          |             |             |             |                  |
| Kangoo                                          | 5,5         | 6,1         | 6,7         | -0,6             |
| <u>Fourgons :</u>                               |             |             |             |                  |
| Trafic / Trafic II                              | 2,7         | 2,5         | 2,2         | 0,2              |
| Master / Master II                              | 2,8         | 2,5         | 2,8         | 0,3              |
| Mascott / Master propulsion                     | 0,4         | 0,4         | 0,3         | 0,0              |
| <u>Divers :</u>                                 |             |             |             |                  |
| Divers (Messenger, Espace, Express, Laguna,...) | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,0              |
| <b>Total véhicules utilitaires</b>              | <b>14,9</b> | <b>15,0</b> | <b>15,8</b> | <b>-0,1</b>      |

\* Chiffres provisoires

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

#### Performances de Renault en Europe occidentale

##### Véhicules utilitaires

|                                         | Immatriculations du<br>Marché Toutes<br>Marques en 2004 |                           | Immatriculations<br>Renault en 2004 |                           | Part de Renault en % |             |             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------|----------------------|-------------|-------------|
|                                         | en<br>nombre                                            | Var.<br>2004/2003<br>en % | en<br>nombre                        | Var.<br>2004/2003<br>en % | 2004                 | 2003        | 2002        |
| France                                  | 408 450                                                 | 7,0                       | 139 856                             | 9,0                       | 34,2                 | 33,6        | 35,5        |
| Allemagne                               | 195 009                                                 | 4,6                       | 16 639                              | -19,4                     | 8,5                  | 11,1        | 10,8        |
| Espagne                                 | 333 676                                                 | 12,2                      | 43 157                              | 16,2                      | 12,9                 | 12,5        | 12,7        |
| Italie                                  | 216 728                                                 | 2,4                       | 21 242                              | 14,9                      | 9,8                  | 8,7         | 10,1        |
| Royaume-Uni                             | 335 965                                                 | 8,4                       | 23 148                              | 10,6                      | 6,9                  | 6,8         | 7,6         |
| Belgique-Luxembourg                     | 62 325                                                  | 11,6                      | 9 149                               | 9,1                       | 14,7                 | 15,0        | 14,2        |
| Pays-Bas                                | 87 162                                                  | 12,5                      | 10 763                              | 14,9                      | 12,3                 | 12,1        | 10,2        |
| Portugal                                | 71 339                                                  | 3,1                       | 10 722                              | -9,5                      | 15,0                 | 17,1        | 16,7        |
| Suisse                                  | 20 726                                                  | 2,7                       | 2 244                               | 8,9                       | 10,8                 | 10,2        | 10,8        |
| Autriche                                | 28 742                                                  | 12,4                      | 2 820                               | 35,4                      | 9,8                  | 8,1         | 7,9         |
| Autres pays d'Europe<br>occident.       | 182 840                                                 | 18,4                      | 10 552                              | 15,6                      | 5,8                  | 5,9         | 5,8         |
| <b>Total Europe occidentale<br/>(1)</b> | <b>1 942 962</b>                                        | <b>8,6</b>                | <b>290 292</b>                      | <b>8,1</b>                | <b>14,9</b>          | <b>15,0</b> | <b>15,8</b> |

(1) U.E., Islande, Norvège, et Suisse

► **Hors d'Europe occidentale**, les ventes de **véhicules particuliers et utilitaires** de la marque Renault progressent fortement (+ 23,8% en 2004) et s'établissent à 496 709 unités (+ 95 400 par rapport à l'année 2003).

Cette performance a été portée en particulier par Mégane dont les ventes ont progressé de 38,8% (165 668 Mégane contre 119 347 en 2003). Plus du tiers des ventes réalisées hors d'Europe occidentale sont en 2004 des Mégane, montrant le grand potentiel de ce véhicule à l'international.

En 2004, Renault progresse sur tous ses grands territoires commerciaux (Turquie, Afrique et Moyen-Orient, Europe orientale, Russie, Amérique latine, Asie-Pacifique), à l'exception de l'Europe centrale du fait du retournement brutal des marchés automobiles à partir du printemps.

| Marque Renault - Ventes hors d'Europe occidentale | 2004           | 2003           | 2002           | Var.<br>2004/2003 |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| <b>Véhicules particuliers et utilitaires</b>      |                |                |                |                   |
| Turquie                                           | 112 781        | 56 878         | 21 857         | 98,3%             |
| Afrique et Moyen-Orient                           | 86 449         | 63 977         | 66 024         | 35,1%             |
| Europe orientale <sup>23</sup> et Russie          | 33 261         | 26 092         | 20 861         | 27,5%             |
| Amérique latine                                   | 145 874        | 127 237        | 130 060        | 14,6%             |
| Asie Pacifique et monde indien                    | 13 509         | 13 428         | 17 663         | 0,6%              |
| Europe centrale <sup>24</sup>                     | 104 835        | 113 706        | 102 986        | -7,8%             |
| <b>Total hors Europe occidentale</b>              | <b>496 709</b> | <b>401 318</b> | <b>359 451</b> | <b>23,8%</b>      |

- En **Turquie**, la forte reprise du marché automobile déjà engagée au deuxième semestre 2003, s'est poursuivie en 2004. Même si ce dynamisme a été moins important au second semestre du fait notamment de la disparition des incitations fiscales, le marché atteint sur l'année un niveau record à plus de 690 000 unités (+ 91,6%). Renault double pratiquement ses ventes

<sup>23</sup> - L'Europe orientale comprend les pays de l'ex CEI. Les ventes de Renault sont significatives en Roumanie, Russie, Ukraine, Bulgarie, Biélorussie.

<sup>24</sup> - L'Europe centrale comprend la Pologne, la République Tchèque, la Hongrie, la Slovaquie, la Croatie, la République de Moldova, la Macédoine, la Bosnie, la Serbie-Monténégro.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

(+98,3% à plus de 112 000 unités) et se place en tête du marché automobile avec une part de 16,3% (+0,6 point par rapport à 2003). Mégane obtient une part de 9,3% du marché des véhicules particuliers, notamment grâce au succès de la version 4 portes construite localement.

- En **Afrique** et au **Moyen-orient**, les ventes de Renault progressent de 35,1% pour atteindre 86 449 unités. Cette croissance s'appuie en particulier sur les ventes réalisées dans les 3 pays du **Maghreb** où Renault est leader avec des parts de marché de plus de 20%. Au **Maroc**, Renault va renforcer en 2005 sa participation dans la société SOMACA en vue notamment du lancement de Logan cette même année. En **Afrique du Sud**, premier marché du continent, Renault se classe au 1<sup>er</sup> rang des marques importées avec une pénétration de 4,5% des véhicules particuliers.
- En **Russie**, les ventes de Renault sont en hausse de 42%, portées par la croissance du marché (+20,8%) et plus de 16 000 véhicules ont été immatriculés en 2004.  
Renault poursuit ses investissements dans l'usine d'Avtoframos pour produire et commercialiser localement, à partir de mi-2005, Logan. La ligne de fabrication aura alors une capacité de production de 60 000 véhicules par an.
- En Amérique latine, les ventes de Renault progressent. Plus précisément :
  - au **Mexique**, avec 24 091 unités vendues (+30,7%), Renault occupe 2,3% du marché automobile (+0,4 point par rapport à 2003) et 3,1% du seul marché des véhicules particuliers.
  - en **Argentine**, avec une progression des ventes de 69,1% à 24 884 unités dans un marché qui se reprend fortement et qui a quasiment doublé en 2004 (+99,3% à 267 000 unités).
  - Au **Brésil**, le marché croît de 9,9% et Renault maintient sa 5<sup>ème</sup> place au classement des marques avec une pénétration en baisse de 0,7 point à 3,6%. Ses ventes s'établissent à 53 588 unités (-7,7% par rapport à l'année 2003). Pour renforcer sa présence au Mercosur, Renault a pris la décision d'assembler –en 2006 dans son usine de Curitiba, Mégane II berline 4 portes (en versions essence et diesel) qui sera vendu localement et exporté dans les pays avoisinants, notamment en Argentine.
- En **Europe centrale**, le marché a connu une rupture entre la progression des 4 premiers mois et la chute marquée enregistrée au-delà. Renault consolide sa position en affichant une part sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires de 9,9% (contre 10,6% en 2003) et conserve sa 2<sup>ème</sup> place au classement des marques. Ses ventes sont en baisse de 7,8%.

| Dix premiers marchés hors Europe occidentale et centrale             | 2004           | 2003           | 2002           | Var.(%)      |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Marque Renault - Véhicules particuliers et utilitaires               |                |                |                |              |
| Turquie                                                              | 112 781        | 56 878         | 21 857         | 98,3%        |
| Brésil                                                               | 53 588         | 58 054         | 60 611         | -7,7%        |
| Algérie                                                              | 25 100         | 14 435         | 15 533         | 73,9%        |
| Argentine                                                            | 24 884         | 14 718         | 17 700         | 69,1%        |
| Mexique                                                              | 24 091         | 18 431         | 15 386         | 30,7%        |
| Colombie                                                             | 18 130         | 16 947         | 1 4815         | 7,0%         |
| Russie                                                               | 16 126         | 11 355         | 8 338          | 42,0%        |
| Afrique du Sud                                                       | 14 152         | 8 573          | 8576           | 65,1%        |
| Roumanie                                                             | 12 138         | 10 163         | 9 103          | 19,4%        |
| Maroc                                                                | 11 359         | 8 163          | 7 876          | 39,2%        |
| <b>Total 10 premiers marchés hors Europe occidentale et centrale</b> | <b>312 349</b> | <b>217 717</b> | <b>179 795</b> | <b>43,5%</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

## **MARQUE DACIA**

En 2004, les ventes de véhicules **particuliers et utilitaires** de Dacia progressent fortement (+39,1%, soit 95 627 unités). Cette croissance est notamment liée au succès de **Logan** lancée en septembre (22 605 ventes effectuées en 2004) et au développement très significatif des exportations : 16% des ventes sont maintenant réalisées hors de Roumanie.

**En Roumanie**, dans un marché automobile en croissance de 30,1%, Dacia reste leader sur son marché local avec une pénétration de 46,5% (43,8% en 2003). Sur le seul marché des **véhicules particuliers**, la part de marché de Dacia progresse de 4 points à 42,4% grâce à la bonne tenue de sa gamme de produits et à l'attrait suscité par **Logan**. Ce véhicule rencontre un véritable succès à la fois sur son marché domestique et sur l'ensemble de ses zones de déploiement (40 000 commandes ont été enregistrées en 4 mois). Logan, commercialisé d'abord en Roumanie puis en Europe centrale et en Turquie en 2004, devrait être également produit dès 2005 en Russie dans l'usine d'Avtoframos de Moscou, au Maroc et en Colombie.

## **MARQUE RENAULT SAMSUNG**

Le marché **coréen** des **véhicules particuliers** a poursuivi en 2004 la baisse déjà engagée au 2<sup>ème</sup> semestre 2003. Il enregistre ainsi un recul de 13,9%.

Sur ce marché peu porteur, Renault Samsung Motors a lancé en novembre 2004 une nouvelle berline haut de gamme, la **SM7**. Dans l'attente de la sortie d'une nouvelle version au début 2005, la **SM5** (qui représente 69% des ventes) a vu sa part reculer. La pénétration de **SM3** a, elle aussi, baissé.

Dans ce contexte préalable à cet enrichissement de la gamme, la pénétration de Renault Samsung en Corée baisse de 1,5 point à 9,3% (contre 10,8% en 2003) et ses ventes totales (y compris ses exportations) reculent de 23,7% atteignant 85 046 unités. L'année 2004 se termine cependant sur une double note positive : une augmentation du marché coréen sur les 2 derniers mois et un très bon accueil réservé à **SM7** (4 217 ventes réalisées et près de 11 500 commandes prises en décembre 2004).

### **3.1.1.2 Branche Financement des ventes**

#### **Taux d'intervention sur les immatriculations de véhicules neufs**

En 2004, RCI Banque maintient un taux de pénétration élevé sur les immatriculations de véhicules neufs Renault et Nissan **en Europe occidentale** (35,4% contre 36,4% en 2003). Ce taux est en repli sur la marque Renault (36,1% contre 37,8% en 2003) après une hausse continue depuis trois ans, et progresse sur la marque Nissan (32,7% contre 30,7% en 2003).

**Hors d'Europe occidentale**<sup>25</sup>, le taux d'intervention pour les deux marques Renault<sup>26</sup> et Nissan s'établit à 40,9% (43,3% en 2003).

#### **Nouveaux financements et encours productifs moyens de RCI Banque**

Dans un contexte de hausse des financements sur la marque Nissan, sur les véhicules d'occasion et sur les ventes réalisées en Argentine, au Brésil et en Roumanie, RCI Banque a mis en place 10,6 milliards d'euros de nouveaux financements hors carte en 2004 (contre 10,3 milliards d'euros en 2003, soit une hausse de 2,9%) avec 1 066 141 nouveaux dossiers hors carte en 2004 (contre 1 071 999 dossiers en 2003, soit un tassement de 0,6%).

En 2004, les encours productifs moyens de RCI Banque ont crû de 8,3% pour atteindre 21,5 milliards d'euros (contre 19,9 milliards d'euros en 2003 à périmètre équivalent).

---

<sup>25</sup> - Hongrie, Pologne, République Tchèque, Roumanie, Argentine et Brésil.

<sup>26</sup> - y compris la marque Dacia en Roumanie.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**3.1.2 RESULTATS FINANCIERS 2004**

**3.1 2.1. - Comptes de résultats consolidés**

En 2004, le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse de 8,4% à structure et méthodes identiques <sup>(1)</sup> pour atteindre 40 715 millions d'euros.

La contribution de la **branche automobile** au chiffre d'affaires du groupe augmente de 8,7% à structure et méthodes identiques et s'élève à 38 645 millions d'euros. Le chiffre d'affaires a bénéficié de plusieurs facteurs positifs :

- une amélioration du mix et des prix des véhicules neufs en Europe, due notamment au succès et à la montée en gamme des modèles et en particulier de l'ensemble de la famille Mégane et des véhicules utilitaires ;
- une croissance de l'activité du réseau en Europe, qui comprend en particulier les pièces de rechange et la vente de véhicules d'occasion ;
- une progression des ventes à l'international, en particulier en Turquie et chez Dacia ;
- une hausse des ventes de véhicules à des partenaires, notamment de véhicules utilitaires à General Motors et à Nissan.

**Contribution des branches au chiffre d'affaires du groupe**

| en millions d' E              | 2004          | 2003                    |               | 2002          | Variation 2004/ 2003 |             |
|-------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|---------------|----------------------|-------------|
|                               | publié        | retraité <sup>(1)</sup> | publié        | publié        | publié               | retraité    |
| <b>Automobile</b>             | 38 645        | 35 566                  | 35 535        | 34 456        | 8,8%                 | 8,7%        |
| <b>Financement des ventes</b> | 2 070         | 1 998                   | 1 990         | 1 880         | 4%                   | 3,6%        |
| <b>Total</b>                  | <b>40 715</b> | <b>37 564</b>           | <b>37 525</b> | <b>36 336</b> | <b>8,5%</b>          | <b>8,4%</b> |

(1) Pour les comparaisons, les données 2003 ont été retraitées à structure et méthodes identiques à celles de 2004. Les changements ont trait principalement à :

- \* un changement de périmètre intervenu dans la branche automobile avec la déconsolidation depuis le 30 avril 2003 de Renault Agriculture (impact de -176 millions d'euros) ;
- \* un changement de présentation puisque dorénavant le produit des cessions de véhicules de société est intégré au chiffre d'affaires (impact de + 228 millions d'euros).

La contribution de la **branche financement des ventes** au chiffre d'affaires du groupe (2 070 millions d'euros) progresse de 3,6% à structure et méthodes identiques, reflétant :

- la hausse des encours productifs moyen (8,3% à périmètre constant par rapport à l'année 2003) ;
- l'augmentation de 11,2% des ventes de prestations de service associées aux financements (assurance au grand public, services aux flottes d'entreprises,...).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

#### Chiffre d'affaires par zone géographique de commercialisation

|                       | 2004          |              | 2003          |              | 2003 retraité <sup>(1)</sup> |              | 2002          |              |
|-----------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------------------------|--------------|---------------|--------------|
|                       | en M €        | En %         | en M €        | En %         | en M €                       | En %         | en M €        | En %         |
| France                | 14 135        | 34,7         | 13 311        | 35,5         | 13 382                       | 35,6         | 13 917        | 38,3         |
| Autres pays de l'UE   | 18 733        | 46,0         | 17 241        | 45,9         | 17 201                       | 45,8         | 16 163        | 44,5         |
| <b>Total UE</b>       | <b>32 868</b> | <b>80,7</b>  | <b>30 552</b> | <b>81,4</b>  | <b>30 583</b>                | <b>81,4</b>  | <b>30 080</b> | <b>82,8</b>  |
| Reste de l'Europe     | 2 775         | 6,8          | 2 386         | 6,4          | 2 391                        | 6,4          | 2 103         | 5,8          |
| <b>Total Europe</b>   | <b>35 642</b> | <b>87,5</b>  | <b>32 938</b> | <b>87,8</b>  | <b>32 974</b>                | <b>87,8</b>  | <b>32 183</b> | <b>88,6</b>  |
| <b>Afrique</b>        | <b>737</b>    | <b>1,8</b>   | <b>588</b>    | <b>1,6</b>   | <b>582</b>                   | <b>1,5</b>   | <b>510</b>    | <b>1,4</b>   |
| <b>Amérique</b>       | <b>1 718</b>  | <b>4,2</b>   | <b>1 535</b>  | <b>4,1</b>   | <b>1 544</b>                 | <b>4,1</b>   | <b>1 425</b>  | <b>3,9</b>   |
| <b>Asie-Pacifique</b> | <b>2 617</b>  | <b>6,4</b>   | <b>2 464</b>  | <b>6,5</b>   | <b>2 464</b>                 | <b>6,6</b>   | <b>2 218</b>  | <b>6,1</b>   |
| <b>TOTAL</b>          | <b>40 715</b> | <b>100,0</b> | <b>37 525</b> | <b>100,0</b> | <b>37 564</b>                | <b>100,0</b> | <b>36 336</b> | <b>100,0</b> |

En 2004, la **marge opérationnelle** du groupe s'élève à 2 418 millions d'euros, soit 5,9% du chiffre d'affaires, contre 1 402 millions d'euros en 2003, soit 3,7% du chiffre d'affaires. Hors IAS 38, elle représente 1 877 millions d'euros, soit 4,6% du chiffre d'affaires (en croissance de 2,1 points par rapport à 2003).

#### Contribution des branches à la marge opérationnelle du groupe

| en millions d'E               | 1er sem. 2004 |              | 2ème sem. 2004 |             | Année 2004   |              | Année 2003   |             | Année 2002   |
|-------------------------------|---------------|--------------|----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
|                               | publié        | hors IAS 38  | publié         | hors IAS 38 | publié       | hors IAS 38  | hors IAS 38  | publié      | publié       |
| <b>Automobile</b>             | 1 054         | 788          | 920            | 645         | 1 974        | 1 433        | 1 035        | 570         | 1 189        |
| <i>en % du ch.d'affaires</i>  | 5,3%          | 4%           | 4,9%           | 3,4%        | 5,1%         | 3,7%         | 2,9%         | 1,6%        | 3,5%         |
| <b>Financement des ventes</b> | 221           | 221          | 223            | 223         | 444          | 444          | 367          | 367         | 294          |
| <i>en % du ch.d'affaires</i>  | 21%           | 21%          | 21,9%          | 21,9%       | 21,4%        | 21,4%        | 18,4%        | 18,4%       | 15,6%        |
| <b>Total</b>                  | <b>1 275</b>  | <b>1 009</b> | <b>1 143</b>   | <b>868</b>  | <b>2 418</b> | <b>1 877</b> | <b>1 402</b> | <b>937</b>  | <b>1 483</b> |
| <i>en % du ch.d'affaires</i>  | <b>6,1%</b>   | <b>4,9%</b>  | <b>5,7%</b>    | <b>4,4%</b> | <b>5,9%</b>  | <b>4,6%</b>  | <b>3,7%</b>  | <b>2,5%</b> | <b>4,1%</b>  |

L'activité de **financement des ventes** contribue pour 444 millions d'euros à la marge opérationnelle du groupe, soit 21,4% de son chiffre d'affaires, contre 367 millions d'euros en 2003 (18,4% de son chiffre d'affaires). Cette hausse de 77 millions d'euros traduit une hausse du produit global d'exploitation bancaire de RCI Banque, essentiellement liée au maintien des marges combiné à la hausse des encours productifs moyens et à une baisse du coût du risque.

La marge opérationnelle de la **branche automobile** s'élève à 1 974 millions d'euros (5,1% du chiffre d'affaires) contre 1 035 millions d'euros en 2003 (2,9% du chiffre d'affaires). Hors impact positif de l'application de la norme IAS 38, la marge opérationnelle s'élève à 1 433 millions d'euros, soit 3,7% du chiffre d'affaires de la branche, contre 570 millions d'euros en 2003 (1,6% du chiffre d'affaires de la branche).

Cette évolution peut se décomposer selon les trois éléments suivants :

- La progression de la contribution de l'Europe<sup>27</sup> qui, sur la base d'un nombre de véhicules vendus quasi-stable, bénéficie notamment :
  - d'une amélioration du mix des produits et des augmentations de prix des véhicules neufs liés au succès des modèles, et plus particulièrement de la gamme Mégane II et des véhicules utilitaires ;

<sup>27</sup> - comprenant l'Europe occidentale (18 pays) et l'Europe centrale.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

- de la poursuite de la réduction des coûts d'achat, et ce en dépit de l'impact défavorable lié à la hausse des matières premières qui a commencé à avoir un impact sur le résultat de Renault au second semestre 2004 (de l'ordre de 50 millions d'euros) ;
- des effets positifs d'une meilleure productivité et d'une bonne maîtrise des coûts dans les usines européennes.
- L'amélioration de la contribution des activités internationales, grâce :
  - à la forte progression des ventes en Turquie, particulièrement sensible au 1<sup>er</sup> semestre 2004 ;
  - à la réduction des pertes enregistrées au Mercosur après les mesures mises en place en 2003 pour mieux rentabiliser l'outil industriel et au développement des activités communes avec Nissan, et ce en dépit du recul de la contribution de Renault Samsung Motors qui a vu ses ventes baisser dans un marché en net recul et dans l'attente d'un élargissement et d'un rajeunissement de sa gamme.
- Enfin, et en sens inverse, la hausse des frais de Recherche et Développement (hors application de la norme IAS 38) et des frais administratifs qui progressent en lien avec la croissance du chiffre d'affaires, le développement des nouveaux modèles et des implantations à l'international.

Les **frais de Recherche et Développement** s'élèvent à 1 383 millions d'euros en 2004 (contre 1 243 millions en 2003) et représentent 3,6% du chiffre d'affaires de la branche automobile, contre 3,5% en 2003. Hors application de la norme IAS 38, ils s'élèvent à 1 961 millions d'euros et représentent 5,1% du chiffre d'affaires en 2004 (contre 4,9% en 2003).

#### **Frais de Recherche et Développement de la branche automobile<sup>(1)</sup>**

|                       | Année 2004 |                   | Année 2003 |                   | Année 2002 |                   |
|-----------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
|                       | publié     | y c. frais immob. | publié     | y c. frais immob. | publié     | y c. frais immob. |
| en millions d'E       | 1 383      | 1 961             | 1 243      | 1 737             | 1 143      | 1 765             |
| en % du ch.d'affaires | 3,6%       | 5,1%              | 3,5%       | 4,9%              | 3,3%       | 5,1%              |

(1) – En 2004, ces frais intègrent 131 millions d'euros de frais de démarrage. Jusqu'en 2003, ces derniers étaient classés en coûts des biens et services vendus. En 2003, ils représentaient 136 millions d'euros.

**Les autres produits et charges d'exploitation** (APCE) représentent une charge de 270 millions d'euros, contre une charge de 168 millions d'euros en 2003. En 2004, ce résultat comprend notamment :

- des plus-values de cessions d'actifs immobiliers pour 45 millions d'euros, dont 42 millions d'euros correspondent à la cession d'une parcelle de terrain située sur la commune de Meudon. En 2003, Renault avait enregistré 164 millions d'euros de plus-values sur la vente d'un immeuble et de terrains situés à Boulogne ainsi que d'un patrimoine de logements à usage locatif ;
- des résultats de cession de participations opérationnelles intégrant une charge de 39 millions d'euros correspondant à l'impact pour Renault de la transaction conclue entre AB Volvo et Renault pour régler le différend concernant la cession de Renault VI/ Mack en 2000 ;
- des coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs pour 175 millions d'euros (contre 160 millions d'euros en 2003) composés principalement des charges relatives aux plans de cessation anticipée d'activité des salariés (CASA) mis en place en France, qui ont fait l'objet d'une extension en 2004 et représentent au total 116 millions d'euros (contre 65 millions d'euros en 2003) ;
- des charges (nettes des produits) d'exploitation inhabituelles pour 80 millions d'euros. Elles comprennent essentiellement une charge de 49 millions d'euros due aux provisions complémentaires pour recyclage du parc roulant en application de la Directive européenne 2053 CE en Italie, Espagne, Belgique, au Luxembourg et en Grande Bretagne.

En 2003, Renault avait enregistré 116 millions d'euros de charges d'exploitation inhabituelles comprenant essentiellement :

- un ajustement de 62 millions d'euros pour congés supplémentaires ;
- des coûts et provisions comptabilisés au titre de l'arrêt de la fabrication d'Avantime (50 millions d'euros).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

Après prise en compte des APCE, **le résultat d'exploitation** du groupe s'établit à 2 148 millions d'euros, en hausse de 74% par rapport à celui constaté en 2003 (1 234 millions d'euros).

**Le résultat financier** représente en 2004 une charge nette de 348 millions d'euros contre une charge de 71 millions d'euros en 2003,

Il prend en compte à hauteur de 343 millions d'euros l'impact de l'Offre Publique d'Achat lancée par Renault sur ses titres participatifs au 1<sup>er</sup> semestre 2004. Cette opération a permis à Renault de racheter 60% des Titres Participatifs en circulation à un cours unitaire de 450 euros pour une valeur moyenne historique dans les comptes de 158,93 euros (valeur nominale).

En dehors de cette opération, l'amélioration de 66 millions d'euros du résultat financier se décompose comme suit :

- une baisse du coût de la dette - estimée à 45 millions d'euros - liée à la réduction continue de l'endettement de Renault, en grande partie libellé en yens et assorti de taux d'intérêt bas ;
- le solde résulte de diverses opérations de gestion de la dette, dont le dénouement d'une des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan libellés en yen qui a rapporté 64 millions d'euros.

La part revenant à Renault dans **le résultat net des sociétés mises en équivalence** se traduit par un profit de 2 452 millions d'euros en 2004 contre un profit de 1 860 millions d'euros en 2003 :

- Comme cela avait été annoncé au début de l'année, et afin d'aligner la période de prise en compte des résultats de **Nissan** sur la période comptable de Renault, le groupe a enregistré, dans ses comptes de l'exercice 2004, 15 mois de résultat de Nissan qui se décomposent en :
  - une contribution de 1 752 millions d'euros sur la période de 12 mois qui court d'octobre 2003 à septembre 2004 (elle se compare à 1 705 millions d'euros sur l'année précédente);
  - à laquelle s'ajoute un cinquième trimestre (oct.2004 – déc. 2004) pour 447 millions d'euros.

| Contribution de Nissan au résultat de Renault. |                                    |                                                  |       |    |    |                  |
|------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|-------|----|----|------------------|
| en millions d'euros                            | Impact dans les comptes de Renault | Trimestres de résultats de Nissan pris en compte |       |    |    |                  |
| année                                          |                                    | Q4 (n-1)                                         | Q1    | Q2 | Q3 | Q4               |
| 2003                                           | 1 705                              | 1 705                                            |       |    |    |                  |
| 2004                                           | 2 199                              | 1 752                                            |       |    |    |                  |
|                                                |                                    |                                                  |       |    |    | Trim. Compl. 447 |
| Présentation 2004                              |                                    | Trim. Compl.                                     |       |    |    |                  |
| 2004                                           | 2 199                              | 432                                              | 1 767 |    |    |                  |
| 2005                                           |                                    |                                                  |       |    |    |                  |

Pour les références futures, ce profit total de 2 199 millions d'euros a été décomposé en :

- une contribution au titre de l'année calendaire 2004 de 1 767 millions d'euros ;
- et un complément au titre du trimestre précédent (oct.2003 – déc.2003) pour 432 millions d'euros.

Il n'y aura donc plus, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2005, de décalage dans la prise en compte des résultats de Nissan dans les comptes de Renault.

- La mise en équivalence des **autres sociétés** du groupe, comprenant notamment la contribution d'AB Volvo, se traduit en 2004 par une contribution positive de 253 millions d'euros, à comparer à une contribution de 155 millions d'euros en 2003. La contribution d'AB Volvo s'élève à 240 millions d'euros, contre une contribution de 175 millions d'euros en 2003.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

En 2004, les **impôts courants et différés** représentent une charge nette de 634 millions d'euros (contre une charge nette de 510 millions d'euros en 2003), dont 466 millions d'euros de charge d'impôts courants et 168 millions d'euros de charges d'impôts différés.

Le taux effectif d'imposition (avant prise en compte des sociétés mises en équivalence) s'établit à 35,2% en 2004, proche du taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France de 35,4%, et en amélioration de 8,6 points par rapport au taux constaté au titre de l'année précédente.

En 2003, le taux effectif était dégradé du fait du poids de la dépréciation des impôts différés actifs dans certaines filiales étrangères, rendue nécessaire par la sortie du régime fiscal du bénéfice consolidé au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Après prise en compte de cette charge d'impôts et de la part du résultat net affecté aux minoritaires pour 67 millions d'euros, le **résultat net** de Renault s'établit à 3 551 millions d'euros contre 2 480 millions d'euros en 2003, soit un résultat net par action de 13,35<sup>28</sup> euros contre 9,32 euros en 2003.

#### 3.1.2.2. Endettement de la branche automobile

En 2004, l'**endettement financier net** de la branche automobile diminue de 1 207 millions d'euros. Il s'élève au 31 décembre 2004 à 541 millions d'euros – dont 129 millions d'euros de titres participatifs - contre 1 748 millions d'euros au 31 décembre 2003, dont 324 millions d'euros de titres participatifs.

L'opération de rachat des titres participatifs a eu un impact négatif de 343 millions sur l'endettement financier net, qui a cependant bénéficié de **d'écarts de change favorables** - à hauteur de 117 millions d'euros - constatés essentiellement sur la conversion des dettes de Renault libellées en yens (115 millions d'euros).

En dehors de ces deux impacts, l'endettement financier net baisse de 1 433 millions d'euros, et traduit l'amélioration des performances opérationnelles de Renault :

- La **capacité d'autofinancement** dégagée progresse de 1 201 millions d'euros et s'établit à 4 351 millions d'euros. Elle comprend l'impact positif de l'encaissement de 553 millions d'euros de dividendes versés par Nissan Motor (345 millions d'euros) et par A.B. Volvo (208 millions d'euros, dont 131 millions d'euros d'actions Ainax<sup>29</sup>). En 2003, Renault avait reçu 344 millions d'euros de dividendes de ces 2 sociétés.
- L'**excédent en fonds de roulement** continue de progresser (401 millions d'euros, après une hausse de 239 millions d'euros en 2003). Il s'élève à 4 581 millions d'euros (contre 4 081 millions d'euros au 31 décembre 2003) et bénéficie d'une amélioration à la fois des postes clients et fournisseurs.

Les ressources dégagées par l'exploitation financent largement les **investissements incorporels et corporels** nets des cessions qui ont représenté 2 823 millions d'euros (2 074 millions d'euros, hors IAS 38) contre 2 533 millions d'euros en 2003. De ce fait, le groupe dégage un free cash-flow avant variation de l'excédent en fond de roulement de 1 528 millions d'euros (contre 617 millions en 2003).

Les autres flux (39 millions d'euros) sont constitués essentiellement des acquisitions de **titres de participation** (119 millions d'euros) réalisées notamment dans Revoz (42 millions d'euros) et dans Avtoframos (34 millions d'euros).

Les **dividendes versés** ont atteint 418 millions d'euros, dont 383 millions d'euros par Renault SA.

<sup>28</sup> - Le nombre d'actions retenu pour le calcul du résultat net par action (soit 265 960 306 actions) tient compte d'une neutralisation de 44,4% des titres Renault détenus par Nissan.

<sup>29</sup> - Pour satisfaire aux obligations de la Commission Européenne, AB Volvo a créé la société Ainax lui permettant de distribuer à ses actionnaires les titres Scania qu'elle détenait.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**3.1.2.3. – Investissements et coûts de préparation de l'avenir**

• **Branche Automobile**

Les **investissements corporels et incorporels nets des cessions** (hors immobilisation des frais de développement) s'élèvent en 2004 à 2 074 millions d'euros, quasiment stables par rapport à 2003 (1 965 millions d'euros) et représentent 5,4% du chiffre d'affaires de la branche automobile contre 5,5% en 2003.

**Investissements corporels et incorporels par branche (\*)**

|                                          | Année 2004   |                | Année 2003   |                | Année 2002   |                |
|------------------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                                          | publié       | hors IAS<br>38 | publié       | hors IAS<br>38 | publié       | hors IAS<br>38 |
| <b>Automobile</b>                        |              |                |              |                |              |                |
| Acquisitions                             | 2 965        | 2 216          | 2 788        | 2 220          | 3 026        | 2 389          |
| Cessions                                 | 142          | 142            | 255          | 255            | 59           | 59             |
| <b>Investissements nets des cessions</b> | <b>2 823</b> | <b>2 074</b>   | <b>2 533</b> | <b>1 965</b>   | <b>2 967</b> | <b>2 330</b>   |
| <b>Financement des ventes</b>            |              |                |              |                |              |                |
| Acquisitions                             | 520          | 520            | 446          | 446            | 364          | 364            |
| Cessions                                 | 327          | 327            | 279          | 279            | 217          | 217            |
| <b>Investissements nets des cessions</b> | <b>193</b>   | <b>193</b>     | <b>167</b>   | <b>167</b>     | <b>147</b>   | <b>147</b>     |
| <b>Groupe</b>                            |              |                |              |                |              |                |
| Acquisitions                             | 3 485        | 2 736          | 3 234        | 2 666          | 3 390        | 2 753          |
| Cessions                                 | 469          | 469            | 534          | 534            | 276          | 276            |
| <b>Investissements nets des cessions</b> | <b>3 016</b> | <b>2 267</b>   | <b>2 700</b> | <b>2 132</b>   | <b>3 114</b> | <b>2 477</b>   |

|                                                     |              |              |                      |              |              |              |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Automobile</b>                                   |              |              |                      |              |              |              |
| Investissements nets / Ch. Aff. (1)                 | <b>7,3%</b>  | <b>5,4%</b>  | 7,1%                 | 5,5%         | 8,6%         | 6,8%         |
| Frais R&D / ch.d'affaires automobile (2)            | <b>3,6%</b>  | <b>5,1%</b>  | 3,5%                 | 4,9%         | 3,3%         | 5,1%         |
| Amortissements de charges de R&D immobilisées (3)   | <b>-0,5%</b> |              | -0,2%                |              |              |              |
| <b>Coûts de préparation de l'avenir (1)+(2)-(3)</b> | <b>10,4%</b> | <b>10,4%</b> | <b>10,4%</b><br>(**) | <b>10,4%</b> | <b>11,9%</b> | <b>11,9%</b> |

(\*) - En 2003, les investissements corporels et incorporels étaient présentés nets des cessions de véhicules de sociétés. Depuis le 1er janvier 2004, ces véhicules sont traités en stocks.

(\*\*) – A présentation constante à celle de 2004, les coûts de préparation de l'avenir auraient en 2003 représenté 11% du chiffre d'affaires de la branche automobile. Les changements de présentation intervenus en 2004 sur l'immobilisation des frais de démarrage et sur l'inscription en stocks des véhicules de sociétés auraient représentés en 2003 respectivement 0,4% et 0,2% du chiffre d'affaires.

En 2004, les **investissements corporels** 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 61% des montants bruts totaux investis. Ils ont été consacrés aux véhicules du segment B d'entrée de gamme, dont Modus et la remplaçante de Clio, ainsi qu'aux nouveaux organes mécaniques de l'Alliance Renault - Nissan.
- A l'international (19% des investissements bruts totaux), ils ont notamment été consacrés au nouveau véhicule de la marque Dacia (Logan), à la modernisation du site industriel de Dacia en Roumanie et au renouvellement de la gamme de Samsung (SM7).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

La politique d'investissement hors gamme s'inscrit dans la continuité de celle poursuivie en 2003 et concerne principalement la qualité et l'environnement.

Au-delà de ces investissements, la branche automobile engage des frais au titre de ses projets de Recherche et Développement. Les **coûts de préparation de l'avenir** engagés par le groupe pour ses activités automobiles – correspondant à la somme des investissements corporels et incorporels nets des cessions et des dépenses de recherche et développement constatées en charge - représentent 10,4% du chiffre d'affaires.

- **Branche Financement des ventes.**

Les **investissements corporels nets des cessions**, correspondant essentiellement à l'acquisition de véhicules destinés à la location longue durée, s'élèvent en 2004 à 193 millions d'euros (167 millions d'euros en 2003).

#### **3.1.2.4 - Evolution des capitaux propres du groupe**

En 2004, les **capitaux propres** du groupe augmentent de 2 469 millions d'euros et s'élèvent à 16 060 millions d'euros au 31 décembre 2004 (13 591 millions d'euros au 31 décembre 2003).

Cette variation résulte principalement de :

- la prise en compte du résultat net dégagé en 2004 (3 551 millions d'euros);
- la distribution du dividende de 1,40 euro par action au titre de l'exercice 2003 (- 357 millions d'euros, compte tenu de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues) ;
- la variation négative de l'écart de conversion pour 725 millions d'euros incluant principalement l'impact indirect de la variation des capitaux propres de Nissan, net des opérations de couverture en yens (-767 millions d'euros).

Au 31 décembre 2004, l'endettement financier net de la branche automobile représente 3,4% des capitaux propres du groupe (contre 12,9% au 31 décembre 2003).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.1.3 PERSPECTIVES**

Renault prévoit en 2005 un marché automobile stable en Europe, et en légère progression dans les autres principaux pays où le Groupe est implanté, à l'exception de la Turquie.

Dans ce contexte, Renault bénéficiera en 2005 de la poursuite du renouvellement de sa gamme : tout en continuant de s'appuyer sur le succès de la famille Mégane et de ses véhicules utilitaires, Renault tirera tout le parti de la commercialisation en année pleine de Modus et du renouvellement de Clio au second semestre. Le Groupe poursuivra son développement hors d'Europe grâce à la vitalité de sa gamme actuelle et au déploiement du programme Logan dans de nombreux pays, y compris le démarrage de sa production en Russie, au Maroc et en Colombie.

Au total, dans un environnement de marché peu porteur et dans un contexte marqué par la hausse des prix des matières premières, Renault compte poursuivre la croissance de ses ventes mondiales tout en réalisant une marge opérationnelle Groupe – en nouvelles normes IFRS <sup>(1)</sup> – supérieure à 4% du chiffre d'affaires.

<sup>(1)</sup> Le principal impact de l'application des normes IFRS sur la marge opérationnelle de Renault est celui de l'application rétrospective de la norme IAS 38 (capitalisation des coûts de développement). A titre indicatif, l'application de cette norme sur les comptes 2004 viendrait réduire la marge opérationnelle d'environ 300 M€, soit 0,75% du chiffre d'affaires.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**3.1.4 IFRS**

**3.1.4.1 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés retraités en normes IFRS**

Rapport particulier d'audit des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés retraités IFRS de l'exercice 2004

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault, nous avons effectué un audit des comptes consolidés de la société Renault, retraités selon le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne pour l'exercice clos le 31 décembre 2004 (les « comptes consolidés retraités »), tels qu'il sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés retraités ont été établis sous la responsabilité du Conseil d'Administration, dans le cadre du passage au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2005, à partir des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2004 préparés en conformité avec les règles et principes comptables français (les « comptes consolidés »), qui ont fait l'objet de notre part d'un audit selon les normes professionnelles applicables en France. Notre audit nous a conduit à exprimer une opinion sans réserve sur ces comptes consolidés. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes consolidés retraités.

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en oeuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés retraités 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'établissement des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

A notre avis, les comptes consolidés retraités ont été établis, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux règles d'élaboration décrites dans les notes annexes, lesquelles précisent comment la norme IFRS 1 et les autres normes comptables internationales adoptées dans l'Union Européenne ont été appliquées et indiquent les normes, interprétations, règles et méthodes comptables qui, selon la direction, devraient être applicables pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2005 selon le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 2 A, qui expose les raisons pour lesquelles l'information comparative présentée dans les comptes consolidés de l'exercice 2005 pourrait être différente des comptes consolidés retraités, joints au présent rapport.

Par ailleurs, nous rappelons que, s'agissant de préparer le passage au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2005, les comptes consolidés retraités n'incluent pas l'information comparative relative à l'exercice 2003, ni toutes les notes annexes exigées par le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, qui seraient nécessaires pour donner, au regard de ce référentiel, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Neuilly-sur-Seine et Paris - La Défense, le 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG AUDIT

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Belorgey

D. Mary-Dauphin

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.2.4.2 Comptes consolidés retraités en normes IFRS**

#### **1 – Contexte de publication**

En application du règlement européen 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés du groupe Renault, au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2005, seront établis selon les normes comptables IFRS applicables à cette date et telles qu'approuvées par l'Union européenne. Les premiers comptes publiés selon les normes IFRS seront ceux de l'exercice 2005 (semestriels et annuels) présentés sous forme comparative avec ceux de l'exercice 2004.

Le groupe Renault a préparé un bilan d'ouverture au 1er janvier 2004, date à laquelle les impacts du passage aux normes IFRS sont enregistrés en capitaux propres.

Conformément à la recommandation de l'AMF relative à la communication financière pendant la période de transition, le groupe Renault a décidé de présenter, dans la présente publication, l'impact chiffré du passage aux normes IFRS sur la situation financière et la performance de l'exercice 2004.

Les comptes consolidés retraités en normes IFRS ont fait l'objet d'un examen par le Conseil d'administration et de diligences d'audit par les Commissaires aux Comptes.

#### **2 – Base de préparation des informations financières IFRS**

Renault s'est toujours référé aux normes IAS dans la définition de ses principes comptables et de ses règles d'évaluation. Ceci a conduit le Groupe à utiliser toutes les méthodes préférentielles énoncées par le règlement 99-02 sur les comptes consolidés. En conséquence, les différences résiduelles avec le référentiel IAS/IFRS proviennent essentiellement des incompatibilités des normes IAS avec les règles françaises, des révisions de normes IAS existantes et des normes internationales récentes (IFRS 1 à 4).

##### **A - Cadre réglementaire des normes IFRS**

Les comptes consolidés retraités IFRS ont été préparés en conformité avec les normes IFRS adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2004.

Certaines de ces normes sont susceptibles d'évolutions ou d'interprétations dont l'application pourrait être rétrospective, emportant modification des comptes consolidés 2004 retraités IFRS.

Le Groupe Renault a fait le choix d'appliquer par anticipation au 1<sup>er</sup> janvier 2004 les normes IAS 32 et 39 sur les instruments financiers et d'appliquer au 1<sup>er</sup> janvier 2005 la norme IFRS 5 « Abandons d'activités et actifs destinés à être cédés ».

##### **B - Modifications des règles et méthodes comptables**

Les modifications apportées aux règles et méthodes comptables afin de se conformer aux normes IFRS sont détaillées ci-après dans le chapitre 5 avec les informations suivantes : description de la nouvelle pratique comptable selon les normes IFRS, impacts chiffrés sur les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier et au 31 décembre 2004, et sur le résultat 2004 du Groupe.

Pour faciliter la compréhension de l'impact du passage aux normes IFRS, un accent particulier a été mis sur :

- les méthodes comptables ayant subi des modifications,
- les options retenues par le Groupe dans le cadre de la première application.

Seules les méthodes comptables ayant subi des modifications sont décrites ci-dessous. Les autres le sont dans l'annexe aux comptes consolidés de l'exercice 2004 préparés selon les règles comptables actuelles.

Dans le cadre de l'application de la norme IFRS 1 « Première adoption des normes IAS/IFRS », seules les options retenues par le Groupe sont décrites.

Les normes modifiant les règles et méthodes comptables du Groupe sont les suivantes :

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

|               |                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IAS 1</b>  | <b>Présentation des états financiers</b>                                                       |
| <b>IAS 12</b> | <b>Impôt différé</b>                                                                           |
| <b>IAS 17</b> | <b>Contrats de location</b>                                                                    |
| <b>IAS 32</b> | <b>Instruments financiers : information à fournir et présentation</b>                          |
| <b>IAS 39</b> | <b>Instruments financiers : comptabilisation et évaluation</b>                                 |
| <b>IFRS 1</b> | <b>Première adoption des normes IFRS, y compris le retraitement des frais de développement</b> |
| <b>IFRS 2</b> | <b>Paievements en actions et assimilés</b>                                                     |
| <b>IFRS 3</b> | <b>Regroupements d'entreprises</b>                                                             |

**C – Contenu de l'information financière IFRS**

L'information a été élaborée conformément aux recommandations de mise en oeuvre de la norme IFRS 1, à savoir :

- un rapprochement du bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2004, en normes actuelles et en normes IFRS,
- un rapprochement du compte de résultat de la période en normes actuelles et en normes IFRS,
- un rapprochement du bilan au 31 décembre 2004, en normes actuelles et en normes IFRS,
- un rapprochement des capitaux propres en normes actuelles et en normes IFRS à la date de transition du 1<sup>er</sup> janvier 2004,
- un rapprochement des capitaux propres en normes actuelles et en normes IFRS à la date de clôture de l'exercice, soit le 31 décembre 2004, reprenant la même présentation et le même niveau d'information que celui présenté à la date de transition,
- un rapprochement du tableau de flux de trésorerie en normes actuelles et en normes IFRS.

Ces documents sont présentés sous la forme de tableaux de passage des états en normes actuelles vers le nouveau référentiel IFRS. L'impact du passage aux normes IFRS est présenté par norme.

L'ensemble de ces tableaux de rapprochement est précédé d'une note explicative des principaux impacts figurant au chapitre 5.

**3 – Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan**

Selon la norme IAS 28 « Comptabilisation des participations dans les entreprises associées », la durée des périodes comptables doit être la même d'un exercice à l'autre. Le Groupe Renault a donc retenu, pour l'intégration du résultat de Nissan, une période de 12 mois du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2004.

Les comptes consolidés de l'exercice 2004 ont ainsi été retraités du trimestre allant du 1<sup>er</sup> octobre 2003 au 31 décembre 2003.

L'impact de ce retraitement sur les comptes consolidés est décrit dans le tableau ci-dessous. Le trimestre de Nissan couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2003, soit 432 millions d'euros, a été annulé du résultat des sociétés mises en équivalence pour être intégré dans les capitaux propres d'ouverture au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

La valeur des titres Nissan mis en équivalence au 1<sup>er</sup> janvier 2004 passe ainsi de 7 219 millions d'euros à 7 086 millions d'euros. Les titres Nissan mis en équivalence au 31 décembre 2004 restent inchangés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

| en millions d'euros                                            | Avant<br>retraitement du<br>trimestre<br>complémentaire<br>de Nissan | Retraitement du<br>trimestre<br>complémentaire<br>de Nissan | Effet des<br>variations de<br>conversion | Après<br>retraitement du<br>trimestre<br>complémentaire<br>de Nissan |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>BILAN AU 1er janvier 2004</b>                               |                                                                      |                                                             |                                          |                                                                      |
| Titres mis en équivalence                                      | 8 933                                                                | 432                                                         | -565                                     | 8 800                                                                |
| <i>dont Nissan</i>                                             | 7 219                                                                | 432                                                         | -565                                     | 7 086                                                                |
| Autres éléments d'actif                                        | 49 358                                                               |                                                             |                                          | 49 358                                                               |
| <b>Total actif</b>                                             | <b>58 291</b>                                                        | <b>432</b>                                                  | <b>-565</b>                              | <b>58 158</b>                                                        |
| Capitaux propres part du Groupe                                | 13 591                                                               | 432                                                         | -565                                     | 13 458                                                               |
| Autres éléments de passif                                      | 44 700                                                               |                                                             |                                          | 44 700                                                               |
| <b>Total passif</b>                                            | <b>58 291</b>                                                        | <b>432</b>                                                  | <b>-565</b>                              | <b>58 158</b>                                                        |
| <b>RESULTAT CONSOLIDE 2004</b>                                 |                                                                      |                                                             |                                          |                                                                      |
| Marge opérationnelle                                           | 2 418                                                                |                                                             |                                          | 2 418                                                                |
| Résultat d'exploitation                                        | 2 148                                                                |                                                             |                                          | 2 148                                                                |
| Résultat financier                                             | -348                                                                 |                                                             |                                          | -348                                                                 |
| Part dans le résultat net des sociétés<br>mises en équivalence | 2 452                                                                | -432                                                        |                                          | 2 020                                                                |
| <i>Nissan - 12 mois</i>                                        | 1 767                                                                |                                                             |                                          | 1 767                                                                |
| <i>Nissan - trimestre<br/>complémentaire</i>                   | 432                                                                  | -432                                                        |                                          | 0                                                                    |
| <i>Autres sociétés mises en<br/>équivalence</i>                | 253                                                                  |                                                             |                                          | 253                                                                  |
| Résultat avant impôts                                          | 4 252                                                                | -432                                                        |                                          | 3 820                                                                |
| Impôts courants et différés                                    | -634                                                                 |                                                             |                                          | -634                                                                 |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                  | <b>3 618</b>                                                         | <b>-432</b>                                                 |                                          | <b>3 186</b>                                                         |
| <b>BILAN AU 31 décembre 2004</b>                               |                                                                      |                                                             |                                          |                                                                      |
| Titres mis en équivalence                                      | 9 992                                                                |                                                             |                                          | 9 992                                                                |
| <i>dont Nissan</i>                                             | 8 259                                                                |                                                             |                                          | 8 259                                                                |
| Autres éléments d'actif                                        | 50 950                                                               |                                                             |                                          | 50 950                                                               |
| <b>Total actif</b>                                             | <b>60 942</b>                                                        | <b>0</b>                                                    |                                          | <b>60 942</b>                                                        |
| Capitaux propres part du Groupe                                | 16 060                                                               |                                                             |                                          | 16 060                                                               |
| Autres éléments de passif                                      | 44 882                                                               |                                                             |                                          | 44 882                                                               |
| <b>Total passif</b>                                            | <b>60 942</b>                                                        | <b>0</b>                                                    |                                          | <b>60 942</b>                                                        |

Toutes les présentations de comptes consolidés retraités suivantes tiennent compte de ce retraitement du trimestre complémentaire de Nissan.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**4 – Analyse du passage à la nouvelle présentation IFRS**

L'application de la norme IAS 1 « Présentation des états financiers » rend désormais obligatoire la présentation du bilan selon un critère de classement en éléments **courants et non courants**.

La présentation actuelle du bilan du Groupe est fonction de la liquidité des actifs et passifs. L'obligation de présenter distinctement dans le bilan les actifs et passifs courants et non courants a conduit le Groupe à revoir le format de son bilan. Les éléments d'actifs et de passifs relatifs au cycle d'exploitation, ainsi que les autres éléments dont l'échéance est inférieure à 12 mois, sont présentés dans les éléments courants. Tous les autres actifs et passifs sont classés comme des éléments non courants.

Les dettes et créances de la Branche « Financement des ventes » sont considérées comme des éléments du cycle d'exploitation de cette activité et présentés en actif et passif courants.

En application de la norme IAS 1, les **intérêts minoritaires** sont désormais présentés au sein des capitaux propres.

Le détail des impacts sur les bilans du Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2004 et au 31 décembre 2004 est présenté ci-après. Il est rappelé ici que le bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2004 tient compte du retraitement du trimestre complémentaire de Nissan.

Les changements de normes, décrits dans la suite du document, sont appliqués sur cette nouvelle présentation.

Le compte de résultat n'est pas impacté par cette modification de présentation.

Dans les états suivants, le « format actuel » correspond à la présentation des comptes selon les normes actuelles et le « nouveau format » correspond à la nouvelle présentation IFRS.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**ANALYSE DU PASSAGE AU NOUVEAU FORMAT DU BILAN CONSOLIDE AU 1ER JANVIER 2004 (reclassements)**

| en millions d'euros                     | Titres mis en équivalence | Autres immobilisations financières | Autres créances et charges constatées d'avance | Prêts et valeurs mobilières de placement | Autres éléments de bilan inchangés | Total actif   |
|-----------------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|---------------|
| ACTIF FORMAT ACTUEL 1er janv. 2004      | 8 800                     | 396                                | 2 136                                          | 2 854                                    | 43 972                             | 58 158        |
| <b>ACTIF NOUVEAU FORMAT</b>             |                           |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| <b>Actifs non courants</b>              |                           |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| Immobilisations corporelles             |                           |                                    |                                                |                                          | 10 392                             | 10 392        |
| Immobilisations incorporelles           |                           |                                    |                                                |                                          | 1 394                              | 1 394         |
| Titres mis en équivalence               | 8 800                     |                                    |                                                |                                          |                                    | 8 800         |
| <i>Nissan</i>                           | 7 086                     |                                    |                                                |                                          |                                    | 7 086         |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i> | 1 714                     |                                    |                                                |                                          |                                    | 1 714         |
| Impôts différés actifs                  |                           |                                    |                                                |                                          | 1 328                              | 1 328         |
| Autres actifs financiers non courants   |                           | 396                                |                                                | 654                                      |                                    | 1 050         |
| Autres actifs non courants              |                           |                                    | 108                                            |                                          |                                    | 108           |
| <b>Actifs courants</b>                  |                           |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| Stocks                                  |                           |                                    |                                                |                                          | 4 872                              | 4 872         |
| Créances de financement des ventes      |                           |                                    |                                                |                                          | 19 614                             | 19 614        |
| Clients de l'automobile                 |                           |                                    |                                                |                                          | 2 096                              | 2 096         |
| Autres actifs financiers courants       |                           |                                    |                                                | 2 200                                    |                                    | 2 200         |
| Autres actifs courants                  |                           |                                    | 2 028                                          |                                          |                                    | 2 028         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie |                           |                                    |                                                |                                          | 4 276                              | 4 276         |
| <b>Total actif</b>                      | <b>8 800</b>              | <b>396</b>                         | <b>2 136</b>                                   | <b>2 854</b>                             | <b>43 972</b>                      | <b>58 158</b> |

| en millions d'euros                          | Capitaux propres | Intérêts minoritaires | Provisions pour engagements de retraite et assimilés | Autres provisions pour risques et charges | Dettes porteuses d'intérêts de l'automobile | Autres dettes et produits différés | Autres éléments de bilan inchangés | Total passif  |
|----------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------|
| PASSIF FORMAT ACTUEL 1er janv. 2004          | 13 458           | 395                   | 861                                                  | 2 255                                     | 7 069                                       | 5 925                              | 28 195                             | 58 158        |
| <b>PASSIF NOUVEAU FORMAT</b>                 |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>13 458</b>    | <b>395</b>            |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    | <b>13 853</b> |
| <b>Passifs non courants</b>                  |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| Passifs financiers                           |                  |                       |                                                      |                                           | 4 768                                       |                                    | 15                                 | 4 783         |
| Provisions                                   |                  |                       | 810                                                  | 1 355                                     |                                             |                                    |                                    | 2 165         |
| Impôts différés passifs                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 885                                | 885           |
| Autres passifs non courants                  |                  |                       |                                                      |                                           |                                             | 305                                |                                    | 305           |
| <b>Passifs courants</b>                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| Passifs financiers du financement des ventes |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 20 098                             | 20 098        |
| Passifs financiers de l'automobile           |                  |                       |                                                      |                                           | 2 301                                       |                                    |                                    | 2 301         |
| Fournisseurs                                 |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 7 197                              | 7 197         |
| Provisions                                   |                  |                       | 51                                                   | 900                                       |                                             |                                    |                                    | 951           |
| Autres passifs courants                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             | 5 620                              |                                    | 5 620         |
| <b>Total passif</b>                          | <b>13 458</b>    | <b>395</b>            | <b>861</b>                                           | <b>2 255</b>                              | <b>7 069</b>                                | <b>5 925</b>                       | <b>28 195</b>                      | <b>58 158</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**ANALYSE DU PASSAGE AU NOUVEAU FORMAT DU BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2004 (reclassements)**

| en millions d'euros                     | Autres immobilisations financières | Autres créances et charges constatées d'avance | Prêts et valeurs mobilières de placement | Autres éléments de bilan inchangés | Total actif   |
|-----------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|---------------|
| <b>ACTIF FORMAT ACTUEL 31 déc. 2004</b> | <b>425</b>                         | <b>2 067</b>                                   | <b>2 269</b>                             | <b>56 181</b>                      | <b>60 942</b> |
| <b>ACTIF NOUVEAU FORMAT</b>             |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| <b>Actifs non courants</b>              |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| Immobilisations corporelles             |                                    |                                                |                                          | 10 595                             | 10 595        |
| Immobilisations incorporelles           |                                    |                                                |                                          | 1 969                              | 1 969         |
| Titres mis en équivalence               |                                    |                                                |                                          | 9 992                              | 9 992         |
| <i>Nissan</i>                           |                                    |                                                |                                          | 8 259                              | 8 259         |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i> |                                    |                                                |                                          | 1 733                              | 1 733         |
| Impôts différés actifs                  |                                    |                                                |                                          | 451                                | 451           |
| Autres actifs financiers non courants   | 425                                |                                                | 691                                      |                                    | 1 116         |
| Autres actifs non courants              |                                    | 91                                             |                                          |                                    | 91            |
| <b>Actifs courants</b>                  |                                    |                                                |                                          |                                    |               |
| Stocks                                  |                                    |                                                |                                          | 5 142                              | 5 142         |
| Créances de financement des ventes      |                                    |                                                |                                          | 20 633                             | 20 633        |
| Clients de l'automobile                 |                                    |                                                |                                          | 1 878                              | 1 878         |
| Autres actifs financiers courants       |                                    |                                                | 1 578                                    |                                    | 1 578         |
| Autres actifs courants                  |                                    | 1 976                                          |                                          |                                    | 1 976         |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie |                                    |                                                |                                          | 5 521                              | 5 521         |
| <b>Total actif</b>                      | <b>425</b>                         | <b>2 067</b>                                   | <b>2 269</b>                             | <b>56 181</b>                      | <b>60 942</b> |

| en millions d'euros                          | Capitaux propres | Intérêts minoritaires | Provisions pour engagements de retraite et assimilés | Autres provisions pour risques et charges | Dettes porteuses d'intérêts de l'automobile | Autres dettes et produits différés | Autres éléments de bilan inchangés | Total passif  |
|----------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---------------|
| <b>PASSIF FORMAT ACTUEL 31 déc. 2004</b>     | <b>16 060</b>    | <b>384</b>            | <b>816</b>                                           | <b>2 247</b>                              | <b>7 220</b>                                | <b>6 391</b>                       | <b>27 824</b>                      | <b>60 942</b> |
| <b>PASSIF NOUVEAU FORMAT</b>                 |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>16 060</b>    | <b>384</b>            |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    | <b>16 444</b> |
| <b>Passifs non courants</b>                  |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| Passifs financiers                           |                  |                       |                                                      |                                           | 4 843                                       |                                    | 15                                 | 4 858         |
| Provisions                                   |                  |                       | 756                                                  | 1 381                                     |                                             |                                    |                                    | 2 137         |
| Impôts différés passifs                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 220                                | 220           |
| Autres passifs non courants                  |                  |                       |                                                      |                                           |                                             | 442                                |                                    | 442           |
| <b>Passifs courants</b>                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    |                                    |               |
| Passifs financiers du financement des ventes |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 20 355                             | 20 355        |
| Passifs financiers de l'automobile           |                  |                       |                                                      |                                           | 2 377                                       |                                    |                                    | 2 377         |
| Fournisseurs                                 |                  |                       |                                                      |                                           |                                             |                                    | 7 234                              | 7 234         |
| Provisions                                   |                  |                       | 60                                                   | 866                                       |                                             |                                    |                                    | 926           |
| Autres passifs courants                      |                  |                       |                                                      |                                           |                                             | 5 949                              |                                    | 5 949         |
| <b>Total passif</b>                          | <b>16 060</b>    | <b>384</b>            | <b>816</b>                                           | <b>2 247</b>                              | <b>7 220</b>                                | <b>6 391</b>                       | <b>27 824</b>                      | <b>60 942</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**5 – Les normes IFRS et leurs effets sur les règles et méthodes comptables**

Les changements décrits ci-après s'appliquent à toutes les sociétés consolidées par intégration globale.

Les impacts concernant les sociétés mises en équivalence sont indiqués dans le paragraphe 12.

**(1) IAS 12 Impôt différé**

En application de la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat » §39, un impôt différé passif relatif à la différence temporelle entre la valeur consolidée d'une participation mise en équivalence et sa valeur fiscale, doit désormais être comptabilisé sous certaines conditions.

Les principaux impacts concernent les participations dans les sociétés Nissan et Volvo, sociétés pour lesquelles un impôt différé passif a été constaté.

| en millions d'euros                  | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004 | (18)                                |
| Marge opérationnelle 2004            | -                                   |
| Résultat financier 2004              | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004     | (23)                                |
| Résultat net 2004                    | (23)                                |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004 | (41)                                |

**(2) IAS 17 Ventes avec clause de rachat**

A ce jour, les ventes de véhicules neufs assorties d'une clause de rachat sont comptabilisées comme des locations.

Le groupe considérait que, compte tenu de la durée d'usage qu'il retenait pour amortir ses propres véhicules, les contrats de vente assortie d'une clause de rachat, dont la durée est supérieure ou égale à 36 mois, constituaient des locations financières comptabilisées comme des ventes assorties d'une opération de financement. Selon la norme IAS 17, la durée de référence à prendre en compte pour opérer la distinction entre location simple et location financière est la durée de vie économique du véhicule (période attendue d'utilisation économique du bien par un ou plusieurs utilisateurs) et non sa durée d'usage. Cette durée de vie économique est appréciée par le groupe Renault entre 7 et 8 ans selon les types de véhicules. Ainsi l'ensemble des ventes assorties d'une clause de rachat est considéré comme des locations simples ; en application de la règle rétrospective, les contrats en cours à l'ouverture ont été retraités.

| en millions d'euros                             | Effet de transition aux normes IFRS |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Immobilisations corporelles au 31 décembre 2004 | 1 015                               |
| Dettes d'exploitation au 31 décembre 2004       | 413                                 |
| Capitaux propres au 1er janvier 2004            | (238)                               |
| Chiffre d'affaires 2004                         | (303)                               |
| Marge opérationnelle 2004                       | (29)                                |
| Résultat financier 2004                         | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004                | 11                                  |
| Résultat net 2004                               | (18)                                |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004            | (256)                               |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**(3) IAS 32 Actions auto-détenues**

Selon la norme IAS 32 « Instruments financiers : informations à fournir et présentation », les actions auto-détenues doivent être inscrites en **diminution des capitaux propres** et viennent réduire le nombre moyen d'actions retenu pour le calcul du résultat par action.

Le produit de la cession des actions d'auto-contrôle est imputé directement sur les capitaux propres. Les plus ou moins-values réalisées n'affectent pas le résultat de l'exercice.

| en millions d'euros                               | Effet de transition aux normes IFRS |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004              | (519)                               |
| Marge opérationnelle 2004                         | -                                   |
| Résultat financier 2004                           | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004                  | -                                   |
| Résultat net 2004                                 | -                                   |
| Variation de la réserve des actions auto-détenues | 11                                  |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004              | ( 508)                              |

**(4) IAS 39 Instruments financiers**

Cette norme a une incidence sur l'évaluation et la comptabilisation du portefeuille titre, des instruments dérivés, des prêts et créances et des dettes.

**Portefeuille titre**

Désormais, les valeurs mobilières sont généralement désignées comme appartenant à la catégorie des « actifs financiers disponibles à la vente ». Elles sont évaluées à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en capitaux propres jusqu'à la cession de l'instrument concerné. Les moins-values latentes résultant de pertes de valeur durables sont enregistrées en compte de résultat.

Les titres de participation non cotés qui représentent les intérêts du Groupe dans le capital de sociétés contrôlées mais non consolidées en raison de leur caractère non significatif ne relèvent pas d'IAS 39 et sont, par application de la norme IAS 27, maintenus au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des provisions éventuellement nécessaires.

**Instruments dérivés**

Les instruments dérivés non qualifiés d'éléments de couverture sont évalués à leur juste valeur et les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat.

Les instruments dérivés qualifiés d'éléments de couverture sont évalués à leur juste valeur. Les variations de valeur des instruments dérivés affectés à la couverture de juste valeur sont enregistrées en résultat. Les éléments couverts sont évalués à leur juste valeur et leurs variations de juste valeur sont également enregistrées en résultat.

Les variations de valeur des instruments dérivés affectés à la couverture de flux futurs sont enregistrées en capitaux propres et repris en résultat à la date de réalisation des opérations couvertes.

Pour l'activité Automobile, les principaux impacts sont relatifs aux opérations de couverture ponctuelles initiées par Renault s.a.s. et Renault SA.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**Prêts et créances**

L'activité de Financement des ventes est, par nature, celle qui est la plus impactée par l'adoption de la norme IAS 39. Les principaux effets sont les suivants :

- l'inclusion des coûts externes de distribution dans le taux d'intérêt des encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements, au lieu d'une constatation immédiate en charge de la période,
- l'adaptation des méthodes de provisionnement du risque de crédit pour se conformer aux dispositions d'IAS 39 soit, principalement, l'actualisation des flux de récupération sur créances douteuses et le provisionnement sur une base de portefeuille du risque avéré, en particulier pour l'encours réseau,
- le traitement comptable des opérations de macro-couverture selon la méthode de la couverture des flux de trésorerie, impactant les capitaux propres à hauteur de la juste valeur (pied de coupon) des dérivés de macro-couverture.

| en millions d'euros                                 | Effet de transition aux normes IFRS |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004                | 186                                 |
| Marge opérationnelle 2004                           | 26                                  |
| Autres produits et charges d'exploitation nets 2004 | (3)                                 |
| Résultat financier 2004                             | (35)                                |
| Impôts courants et différés 2004                    | 2                                   |
| Résultat net 2004                                   | (10)                                |
| Recyclage réserve de réévaluation en résultat       | 112                                 |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004                | 288                                 |

**(5) IAS 39 Cas particulier des titres participatifs**

En 1983 et 1984 Renault a émis 2 millions de titres participatifs. La rémunération de ces titres est fondée sur un taux fixe et un taux variable assis sur l'évolution du chiffre d'affaires consolidé du groupe Renault, calculé à structure et méthodes de consolidation identiques. Ces titres n'ont pas d'échéance de remboursement mais offrent à l'émetteur une faculté de remboursement anticipé à un prix pré-déterminé.

L'interprétation actuelle de la norme IAS 39 sur les instruments financiers a amené le Groupe à considérer que la clause de rémunération variable des titres représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé dès l'émission du contrat hôte n'a pas été possible. C'est donc l'intégralité de l'instrument titre participatif qui doit être évalué à sa **juste valeur** au bilan, et ses variations de juste valeur incluses dans le compte de résultat.

Les titres participatifs étant cotés, leur juste valeur est égale à leur valeur de marché.

En l'absence de position précise sur le traitement comptable à appliquer à ces titres selon IAS 39, Renault a retenu une valorisation en juste valeur de ses titres participatifs. Il faut toutefois noter qu'une interprétation différente pourrait être faite par les instances professionnelles ou réglementaires qui ne se sont pas encore prononcées à ce jour, amenant Renault à revenir sur ce traitement et à retenir, pour la valorisation des titres participatifs, la méthode du coût amorti, qui serait proche de la valeur actuelle retenue dans les comptes consolidés 2004 établis selon les règles actuelles.

L'application de la valorisation des titres participatifs à leur valeur de marché a pour effet d'augmenter les dettes du Groupe de 370 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2004, et de diminuer les capitaux propres de 241 millions d'euros (effet net d'impôt).

En 2004, le Groupe a procédé au rachat de 60 % des titres participatifs. La valorisation en valeur de marché des titres au 1<sup>er</sup> janvier 2004 a pour conséquence de faire passer la perte de 343 millions d'euros constatée en normes actuelles à 121 millions d'euros en référentiel IFRS.

La variation de la valeur de marché constatée au cours de l'exercice 2004 sur les titres restant amène le Groupe à constater par ailleurs une charge financière de 170 millions d'euros en normes IFRS.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

| en millions d'euros                  | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004 | ( 241)                              |
| Marge opérationnelle 2004            | -                                   |
| Résultat financier 2004              | 52                                  |
| Impôts courants et différés 2004     | (18)                                |
| Résultat net 2004                    | 34                                  |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004 | (207)                               |

**(6) IFRS 1 / IAS 19 Ecarts actuariels non reconnus sur les provisions pour engagement de retraite**

Le Groupe applique la norme IAS 19 révisée sur les avantages au personnel depuis 1999. En application de cette norme, Renault constitue des provisions pour couvrir les engagements correspondants dont les plus significatifs sont les indemnités de départ en retraite des salariés français ainsi que les congés payés. Afin de limiter la volatilité des provisions pour engagement de retraite induite par l'évolution dans le temps des paramètres (pour la plupart extérieurs à l'activité de l'entreprise) servant à calculer ces provisions, la norme IAS 19 permet de ne reconnaître l'effet de la modification de ces paramètres qu'au-delà d'un certain montant (ceci constitue la règle dite du « corridor »).

La norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS » offre la possibilité de comptabiliser la partie des **écarts actuariels** non encore reconnus en **contrepartie des capitaux propres** au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Le Groupe a fait le choix d'utiliser cette option.

| en millions d'euros                  | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004 | (27)                                |
| Marge opérationnelle 2004            | -                                   |
| Résultat financier 2004              | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004     | -                                   |
| Résultat net 2004                    | -                                   |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004 | (27)                                |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**(7) IFRS 1 / IAS 21 Ecart de conversion**

La norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS » offre la possibilité de **reclasser les écarts de conversion** cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2004 en réserves consolidées. En conséquence, lors de cession d'activité à l'étranger, la plus ou moins-value de cession comptabilisée en résultat ne comprend pas les effets (positifs ou négatifs) des variations monétaires générées avant la date de transition. Le Groupe a retenu cette option, qui n'a pas d'effet sur le montant total des capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

| en millions d'euros                              | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004             | -                                   |
| Variation de la réserve Ecart de conversion 2004 | 1 066                               |
| Variation des Autres réserves consolidées 2004   | (1 066)                             |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004             | -                                   |

**(8) IFRS 1 / IAS 23 Coûts d'emprunt**

Dans le cadre de la transition vers les normes IFRS, le Groupe a décidé d'opter pour la méthode préférentielle d'IAS 23 et, en conséquence, d'exclure du coût de ses actifs immobilisés les coûts d'emprunt non encore amortis au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

| en millions d'euros                  | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004 | (11)                                |
| Marge opérationnelle 2004            | 4                                   |
| Résultat financier 2004              | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004     | (1)                                 |
| Résultat net 2004                    | 3                                   |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004 | ( 8)                                |

**(9) IFRS 1 / IAS 38 Frais de développement**

Le Groupe a commencé à appliquer la norme IAS 38 à partir de l'exercice 2002, et ce de manière prospective, conformément aux dispositions transitoires de cette norme.

La norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS » impose une **application rétrospective** des normes IFRS à la date de transition, soit le 1er janvier 2004. En conséquence, les frais de développement visés par la norme IAS 38 et portés en charges antérieurement au 1er janvier 2002 ont été capitalisés, pour leur valeur nette comptable à cette date, l'essentiel de l'information nécessaire étant disponible et jugée suffisamment fiable.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

Dans le bilan d'ouverture au 1er janvier 2004, le montant immobilisé net s'élève à 975 millions d'euros. La marge opérationnelle sera affectée jusqu'à la fin de la durée d'amortissement résiduelle applicable à ces frais capitalisés.

| en millions d'euros                  | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004 | 634                                 |
| Marge opérationnelle 2004            | (293)                               |
| Résultat financier 2004              | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004     | 102                                 |
| Résultat net 2004                    | (191)                               |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004 | 443                                 |

**(10) IFRS 2 Paiements en actions et assimilés**

L'application de la norme IFRS 2 « Paiements en actions et assimilés » a pour conséquence de modifier le mode de comptabilisation des plans d'options d'achat d'actions attribués par le Groupe à ses salariés : la valeur de ces plans, considérés comme un **complément de rémunération**, est désormais **comptabilisée comme une charge**.

Conformément aux dispositions d' IFRS1, le groupe Renault a pris en compte les seuls plans accordés en septembre 2003 et en septembre 2004, soit les plans émis après le 7 novembre 2002 et dont les droits ne sont pas acquis au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Pour l'évaluation du complément de rémunération de ces plans, le Groupe retient le modèle de valorisation binomial. La charge évaluée est étalée linéairement entre la date d'octroi et la date d'acquisition, soit 4 ans pour les plans concernés. L'application de cette norme a un impact négatif sur le résultat net de l'exercice 2004 retraité. Elle aura un impact sur les résultats futurs, au fur et à mesure de l'acquisition des droits, la contrepartie de la charge constatée étant portée directement dans les capitaux propres. Elle n'a pas d'impact sur les capitaux propres totaux au 1<sup>er</sup> janvier 2004 ni au 31 décembre 2004.

| en millions d'euros                            | Effet de transition aux normes IFRS |
|------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004           | 0                                   |
| Marge opérationnelle 2004                      | (11)                                |
| Résultat financier 2004                        | -                                   |
| Impôts courants et différés 2004               | -                                   |
| Résultat net 2004                              | (11)                                |
| Variation des Autres réserves consolidées 2004 | 11                                  |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004           | 0                                   |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**(11) IFRS 3 Regroupements d'entreprises hors sociétés mises en équivalence**

Selon l'option offerte par la norme IFRS 1 « Première adoption des IFRS », le Groupe a choisi d'appliquer la norme IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » aux acquisitions postérieures au 1er janvier 2004 et **a cessé d'amortir ses écarts d'acquisition** à partir de cette date.

Les écarts d'acquisition négatifs résiduels ont été annulés par la contrepartie des capitaux propres du bilan d'ouverture à cette même date.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition ont été exprimés dans la monnaie de fonctionnement de l'entité acquise. L'écart de conversion mesuré entre la date d'acquisition et la date de la transition est comptabilisé dans les capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

| en millions d'euros                              | Effet de transition aux normes IFRS |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Capitaux propres au 1er janvier 2004             | (14)                                |
| Résultat d'exploitation 2004                     | 30                                  |
| Impôts courants et différés 2004                 | -                                   |
| Résultat net 2004                                | 30                                  |
| Variation de la réserve Ecart de conversion 2004 | (1)                                 |
| Capitaux propres au 31 décembre 2004             | 15                                  |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**(12) Effets de la transition aux normes IFRS des sociétés mises en équivalence**

Comme indiqué en introduction de cette section, les sociétés mises en équivalence font l'objet de retraitements aux normes IFRS.

L'effet de la transition aux normes IFRS des sociétés mises en équivalence se décompose comme suit :

| en millions d'euros                               | Capitaux propres<br>01/01/2004 | Part dans<br>le résultat<br>2004 | Ecarts de<br>conversion<br>et autres | Capitaux<br>propres<br>31/12/04 |
|---------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| NISSAN                                            | -194                           | -78                              | -58                                  | -330                            |
| Autres titres mis en équivalence                  | 67                             | -19                              | 3                                    | 51                              |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b> | <b>-127</b>                    | <b>-97</b>                       | <b>-55</b>                           | <b>-279</b>                     |

En ce qui concerne Nissan, l'effet de la transition aux normes IFRS est analysé ci-dessous :

| en millions d'euros                                     | 01/01/2004   | Part dans<br>le résultat<br>2004 | Dividendes  | Ecarts de<br>conversion<br>et autres | 31/12/04     |
|---------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------|
| <b>A. QUOTE-PART D'ACTIF NET</b>                        |              |                                  |             |                                      |              |
| Normes actuelles                                        | 6 607        | 2 248                            | -345        | -814                                 | 7 696        |
| Retraitement du trimestre complémentaire                | -123         | -442                             |             | 565                                  |              |
| Normes actuelles hors trimestre<br>complémentaire       | <b>6 484</b> | <b>1 806</b>                     | <b>-345</b> | <b>-249</b>                          | <b>7 696</b> |
| <b>Retraitements aux normes IFRS (nets<br/>d'impôt)</b> |              |                                  |             |                                      |              |
| Effet relatif lié aux titres Nissan auto-détenus        | -262         | 48                               |             | -46                                  | -260         |
| IFRS 1/IAS 19 Ecarts actuariels / retraite              | -540         | 17                               |             | 11                                   | -512         |
| IFRS 1/IAS 38 Frais de développement                    | 198          | -85                              |             | -8                                   | 105          |
| Autres Impacts                                          | 201          | -84                              |             | -43                                  | 74           |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>       | <b>-403</b>  | <b>-104</b>                      |             | <b>-86</b>                           | <b>-593</b>  |
| <b>Total en normes IFRS</b>                             | <b>6 081</b> | <b>1 702</b>                     | <b>-345</b> | <b>-335</b>                          | <b>7 103</b> |

| en millions d'euros                               | 01/01/2004 | Part dans<br>le résultat<br>2004 | Dividendes | Ecarts de<br>conversion<br>et autres | 31/12/04   |
|---------------------------------------------------|------------|----------------------------------|------------|--------------------------------------|------------|
| <b>B. ECART D'ACQUISITION</b>                     |            |                                  |            |                                      |            |
| Normes actuelles                                  | 612        | -49                              |            |                                      | 563        |
| Retraitement du trimestre complémentaire          | -10        | 10                               |            |                                      | 0          |
| Normes actuelles hors trimestre<br>complémentaire | <b>602</b> | <b>-39</b>                       |            |                                      | <b>563</b> |
| <b>Retraitements aux normes IFRS</b>              |            |                                  |            |                                      |            |
| Effet relatif lié aux titres Nissan auto-détenus  | 262        |                                  |            | 45                                   | 307        |
| Autres Impacts                                    | -53        | 26                               |            | -17                                  | -44        |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b> | <b>209</b> | <b>26</b>                        |            | <b>28</b>                            | <b>263</b> |
| <b>Total en normes IFRS</b>                       | <b>811</b> | <b>-13</b>                       |            | <b>28</b>                            | <b>826</b> |

| en millions d'euros                               | 01/01/2004   | Part dans<br>le résultat<br>2004 | Dividendes  | Ecarts de<br>conversion<br>et autres | 31/12/04     |
|---------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|-------------|--------------------------------------|--------------|
| <b>A+B : TITRES NISSAN MIS EN<br/>EQUIVALENCE</b> |              |                                  |             |                                      |              |
| Normes actuelles                                  | 7 219        | 2 199                            | -345        | -814                                 | 8 259        |
| Retraitement du trimestre complémentaire          | -133         | -432                             |             | 565                                  |              |
| Normes actuelles hors trimestre<br>complémentaire | <b>7 086</b> | <b>1 767</b>                     | <b>-345</b> | <b>-249</b>                          | <b>8 259</b> |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b> | <b>-194</b>  | <b>-78</b>                       |             | <b>-58</b>                           | <b>-330</b>  |
| <b>Total en normes IFRS</b>                       | <b>6 892</b> | <b>1 689</b>                     | <b>-345</b> | <b>-307</b>                          | <b>7 929</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**6 – Impacts chiffrés**

Les impacts chiffrés de la transition aux normes IFRS sur les comptes consolidés du Groupe sont présentés ci-après. Pour chaque état, sont fournis : les chiffres selon les normes actuelles, les retraitements norme par norme, les chiffres selon les normes IFRS.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**A - ANALYSE DE LA TRANSITION DU BILAN CONSOLIDE AU 1ER JANVIER 2004**

| en millions d'euros                     | 1er janvier 2004<br>Normes actuelles | IAS 12<br>Impôt différé (1) | IAS 17<br>Ventes avec clause de rachat (2) | IAS 32<br>Actions auto-détenues (3) | IAS 39<br>Instru-ments finan-<br>ciers (4) | IAS 39<br>Titres partici-<br>patifs (5) | IFRS 1<br>/IAS 19<br>Ecarts actua-<br>riels /retraite (6) | IFRS 1<br>/IAS 21<br>Ecarts de conver-<br>sion (7) | IFRS 1<br>/IAS 23<br>Coûts d'em-<br>prunt (8) | IFRS 1<br>/IAS 38<br>Frais de dévelop-<br>pement (9) | IFRS 2<br>Paie-<br>ments en actions et<br>assimil. (10) | IFRS 3<br>Regrou-<br>pements d'entre-<br>prises hors SME (11) | Effets de transi-<br>tion aux normes IFRS des SME (12) | Total effets de transition aux normes IFRS | 1er janvier 2004<br>Normes IFRS |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>ACTIF</b>                            |                                      |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        |                                            |                                 |
| <b>Actifs non courants</b>              |                                      |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        |                                            |                                 |
| Immobilisations corporelles             | 10 392                               |                             | 957                                        |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    | -17                                           |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | 940                                        | 11 332                          |
| Immobilisations incorporelles           | 1 394                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               | 975                                                  |                                                         | -15                                                           |                                                        | 960                                        | 2 354                           |
| Titres mis en équivalence               | 8 800                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               | -127                                                   | -127                                       | 8 673                           |
| <i>Nissan</i>                           | 7 086                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               | -194                                                   | -194                                       | 6 892                           |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i> | 1 714                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               | 67                                                     | 67                                         | 1 781                           |
| Impôts différés actifs                  | 1 328                                | -9                          | 130                                        | -2                                  | 72                                         | 129                                     | 12                                                        |                                                    | 4                                             | -341                                                 |                                                         |                                                               |                                                        | -5                                         | 1 323                           |
| Autres actifs financiers non courants   | 1 050                                |                             |                                            | -521                                | 384                                        |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | -137                                       | 913                             |
| Autres actifs non courants              | 108                                  |                             |                                            |                                     | -46                                        |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | -46                                        | 62                              |
| <b>Actifs courants</b>                  |                                      |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        |                                            |                                 |
| Stocks                                  | 4 872                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | 0                                          | 4 872                           |
| Créances de financement des ventes      | 19 614                               |                             | -942                                       |                                     | 156                                        |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | -786                                       | 18 828                          |
| Clients de l'automobile                 | 2 096                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | 0                                          | 2 096                           |
| Autres actifs financiers courants       | 2 200                                |                             |                                            |                                     | 459                                        |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | 459                                        | 2 659                           |
| Autres actifs courants                  | 2 028                                |                             |                                            |                                     | -272                                       |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | -272                                       | 1 756                           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4 276                                |                             |                                            |                                     |                                            |                                         |                                                           |                                                    |                                               |                                                      |                                                         |                                                               |                                                        | 0                                          | 4 276                           |
| <b>Total actif</b>                      | <b>58 158</b>                        | <b>-9</b>                   | <b>145</b>                                 | <b>-523</b>                         | <b>753</b>                                 | <b>129</b>                              | <b>12</b>                                                 | <b>0</b>                                           | <b>-13</b>                                    | <b>634</b>                                           | <b>0</b>                                                | <b>-15</b>                                                    | <b>-127</b>                                            | <b>986</b>                                 | <b>59 144</b>                   |

|                                              |               |            |             |             |            |             |            |          |            |            |          |            |             |             |               |
|----------------------------------------------|---------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|----------|------------|------------|----------|------------|-------------|-------------|---------------|
| <b>PASSIF</b>                                |               |            |             |             |            |             |            |          |            |            |          |            |             |             |               |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>13 853</b> | <b>-18</b> | <b>-238</b> | <b>-519</b> | <b>186</b> | <b>-241</b> | <b>-27</b> | <b>0</b> | <b>-11</b> | <b>634</b> | <b>0</b> | <b>-14</b> | <b>-127</b> | <b>-375</b> | <b>13 478</b> |
| <b>Passifs non courants</b>                  |               |            |             |             |            |             |            |          |            |            |          |            |             |             |               |
| Passifs financiers                           | 4 783         |            |             |             | 215        | 370         |            |          |            |            |          |            |             | 585         | 5 368         |
| Provisions                                   | 2 165         |            |             | -4          |            |             | 39         |          |            |            |          | -1         |             | 34          | 2 199         |
| Impôts différés passifs                      | 885           | 9          |             |             | 135        |             |            |          | -2         |            |          |            |             | 142         | 1 027         |
| Autres passifs non courants                  | 305           |            |             |             | -24        |             |            |          |            |            |          |            |             | -24         | 281           |
| <b>Passifs courants</b>                      |               |            |             |             |            |             |            |          |            |            |          |            |             |             |               |
| Passifs financiers du financement des ventes | 20 098        |            |             |             | 321        |             |            |          |            |            |          |            |             | 321         | 20 419        |
| Passifs financiers de l'automobile           | 2 301         |            |             |             | 90         |             |            |          |            |            |          |            |             | 90          | 2 391         |
| Fournisseurs                                 | 7 197         |            |             |             |            |             |            |          |            |            |          |            |             | 0           | 7 197         |
| Provisions                                   | 951           |            | -8          |             | -9         |             |            |          |            |            |          |            |             | -17         | 934           |
| Autres passifs courants                      | 5 620         |            | 391         |             | -161       |             |            |          |            |            |          |            |             | 230         | 5 850         |
| <b>Total passif</b>                          | <b>58 158</b> | <b>-9</b>  | <b>145</b>  | <b>-523</b> | <b>753</b> | <b>129</b>  | <b>12</b>  | <b>0</b> | <b>-13</b> | <b>634</b> | <b>0</b> | <b>-15</b> | <b>-127</b> | <b>986</b>  | <b>59 144</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- (1) Principalement impôt différé sur les différences temporelles entre la valeur consolidée et la valeur fiscale des participations mises en équivalence (coût du "frottement" fiscal qui résulterait de la distribution de leurs résultats par ces sociétés) .
- (2) Ventes avec clause de rachat : contrats de plus de 36 mois. Les véhicules ne sont plus considérés comme vendus mais loués. Ils sont immobilisés à leur coût de revient et amortis sur la durée du contrat. Les loyers perçus d'avance sont comptabilisés en "autres passifs courants".
- (3) Les actions auto-détenues sont déduites des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.
- (4) Les impacts sur les postes d'actifs financiers sont essentiellement liés aux variations de juste valeur des instruments dérivés. Les impacts sur les postes de passifs financiers sont liés aux variations de juste valeur des dettes couvertes et aux variations de juste valeur des instruments dérivés.
- (5) Les titres participatifs sont évalués à leur valeur de marché. L'impact, avant impôts différés, sur l'endettement du Groupe est de 370 millions d'euros. L'impact, après impôts différés, à l'ouverture, est enregistré dans les capitaux propres.
- (6) Le Groupe a décidé de reconnaître les écarts actuariels non comptabilisés dans la provision pour retraite des sociétés intégrées au 1er janvier 2004, soit une augmentation de la provision pour retraite de 39 millions d'euros.
- (7) Conformément à l'option laissée par IFRS 1, la réserve d'écarts de conversion au 1er janvier a été reclassée vers les "autres réserves". Ce reclassement n'a pas d'impact sur les capitaux propres.
- (8) Le Groupe ayant décidé de ne plus capitaliser ses coûts d'emprunt, leur valeur nette a été annulée par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004.
- (9) L'impact sur les immobilisations incorporelles correspond à la constatation en immobilisations des frais de développement antérieurs à 2002 et à l'amortissement cumulé des ces immobilisations au 1er janvier 2004.
- (10) La valorisation des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés a été effectuée à partir des plans accordés en 2003. La charge étant comptabilisée directement en diminution des capitaux propres, l'impact sur les capitaux propres est nul.
- (11) Selon la norme IFRS 3, le Groupe a cessé d'amortir ses écarts d'acquisition et comptabilise désormais les écarts d'acquisition négatifs en résultat. Ces derniers ont été annulés par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004.
- (12) Les effets de la transition aux normes IFRS des sociétés mises en équivalence concernent principalement Nissan. L'analyse par normes de ces effets est communiquée dans le chapitre 5 note 12. Ces effets intègrent l'annulation des écarts d'acquisition négatifs, concernant les sociétés mises en équivalence, par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**B - ANALYSE DE LA TRANSITION DU COMPTE DE RESULTAT 2004**

| en millions d'euros                                            | 2004<br>Normes<br>actuelles<br>hors<br>trim.compl.<br>Nissan | IAS 12<br>Impôt<br>différé<br>(1) | IAS 17<br>Ventes<br>avec<br>clause de<br>rachat<br>(2) | IAS 32<br>Actions<br>auto-<br>détenues<br>(3) | IAS 39<br>Instru-<br>ments<br>finan-<br>ciers<br>(4) | IAS 39<br>Titres<br>partici-<br>patifs<br>(5) | IFRS 1<br>/IAS 19<br>Ecart<br>actua-<br>riels<br>/retraite<br>(6) | IFRS 1<br>/IAS 21<br>Ecart<br>de con-<br>ver-<br>sion (7) | IFRS 1<br>/IAS 23<br>Coûts<br>d'em-<br>prunt<br>(8) | IFRS 1<br>/IAS 38<br>Frais de<br>dévelop-<br>pement<br>(9) | IFRS 2<br>Paie-<br>ments<br>en<br>actions<br>et<br>assimil.<br>(10) | IFRS 3<br>Regrou-<br>pements<br>d'entre-<br>prises<br>hors<br>SME (11) | Effets de<br>transi-<br>tion aux<br>normes<br>IFRS<br>des SME<br>(12) | Total<br>effets de<br>transition<br>aux<br>normes<br>IFRS | 2004<br>Normes<br>IFRS |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------|
| Ventes de biens et services                                    | 38 772                                                       |                                   | -220                                                   |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | -220                                                      | 38 552                 |
| Produits du financement des ventes                             | 1 943                                                        |                                   | -83                                                    |                                               | -120                                                 |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | -203                                                      | 1 740                  |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                      | <b>40 715</b>                                                |                                   | <b>-303</b>                                            |                                               | <b>-120</b>                                          |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | <b>-423</b>                                               | <b>40 292</b>          |
| Coûts des biens et services vendus                             | -31 162                                                      |                                   | 209                                                    |                                               | -1                                                   |                                               |                                                                   |                                                           | 4                                                   |                                                            | -11                                                                 |                                                                        |                                                                       | 201                                                       | -30 961                |
| Coût du financement des ventes                                 | -1 171                                                       |                                   | 65                                                     |                                               | 116                                                  |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | 181                                                       | -990                   |
| Frais de recherche et développement                            | -1 383                                                       |                                   |                                                        |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     | -293                                                       |                                                                     |                                                                        |                                                                       | -293                                                      | -1 676                 |
| Frais généraux et commerciaux                                  | -4 581                                                       |                                   |                                                        |                                               | 31                                                   |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | 31                                                        | -4 550                 |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                    | <b>2 418</b>                                                 | <b>0</b>                          | <b>-29</b>                                             | <b>0</b>                                      | <b>26</b>                                            | <b>0</b>                                      | <b>0</b>                                                          | <b>0</b>                                                  | <b>4</b>                                            | <b>-293</b>                                                | <b>-11</b>                                                          | <b>0</b>                                                               | <b>0</b>                                                              | <b>-303</b>                                               | <b>2 115</b>           |
| Autres produits et charges<br>d'exploitation nets              | -270                                                         |                                   |                                                        |                                               | -3                                                   |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     | 30                                                                     |                                                                       | 27                                                        | -243                   |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                 | <b>2 148</b>                                                 | <b>0</b>                          | <b>-29</b>                                             | <b>0</b>                                      | <b>23</b>                                            | <b>0</b>                                      | <b>0</b>                                                          | <b>0</b>                                                  | <b>4</b>                                            | <b>-293</b>                                                | <b>-11</b>                                                          | <b>30</b>                                                              | <b>0</b>                                                              | <b>-276</b>                                               | <b>1 872</b>           |
| Produits (charges) d'intérêts nets                             | -22                                                          |                                   |                                                        |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | 0                                                         | -22                    |
| Résultat du rachat des titres<br>participatifs                 | -343                                                         |                                   |                                                        |                                               |                                                      | 222                                           |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | 222                                                       | -121                   |
| Autres produits et charges financiers<br>nets                  | 17                                                           |                                   |                                                        |                                               | -35                                                  | -170                                          |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        |                                                                       | -205                                                      | -188                   |
| <b>Résultat financier</b>                                      | <b>-348</b>                                                  | <b>0</b>                          | <b>0</b>                                               | <b>0</b>                                      | <b>-35</b>                                           | <b>52</b>                                     | <b>0</b>                                                          | <b>0</b>                                                  | <b>0</b>                                            | <b>0</b>                                                   | <b>0</b>                                                            | <b>0</b>                                                               | <b>0</b>                                                              | <b>17</b>                                                 | <b>-331</b>            |
| Part dans le résultat net des sociétés<br>mises en équivalence | 2 020                                                        |                                   |                                                        |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        | -97                                                                   | -97                                                       | 1 923                  |
| <i>Nissan - 12 mois</i>                                        | <i>1 767</i>                                                 |                                   |                                                        |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        | -78                                                                   | -78                                                       | <i>1 689</i>           |
| <i>Autres sociétés mises en<br/>équivalence</i>                | <i>253</i>                                                   |                                   |                                                        |                                               |                                                      |                                               |                                                                   |                                                           |                                                     |                                                            |                                                                     |                                                                        | -19                                                                   | -19                                                       | <i>234</i>             |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                   | <b>3 820</b>                                                 | <b>0</b>                          | <b>-29</b>                                             | <b>0</b>                                      | <b>-12</b>                                           | <b>52</b>                                     | <b>0</b>                                                          | <b>0</b>                                                  | <b>4</b>                                            | <b>-293</b>                                                | <b>-11</b>                                                          | <b>30</b>                                                              | <b>-97</b>                                                            | <b>-356</b>                                               | <b>3 464</b>           |
| Impôts courants et différés                                    | -634                                                         | -23                               | 11                                                     | 0                                             | 2                                                    | -18                                           |                                                                   |                                                           | -1                                                  | 102                                                        |                                                                     |                                                                        |                                                                       | 73                                                        | -561                   |
| <b>Résultat net</b>                                            | <b>3 186</b>                                                 | <b>-23</b>                        | <b>-18</b>                                             | <b>0</b>                                      | <b>-10</b>                                           | <b>34</b>                                     | <b>0</b>                                                          | <b>0</b>                                                  | <b>3</b>                                            | <b>-191</b>                                                | <b>-11</b>                                                          | <b>30</b>                                                              | <b>-97</b>                                                            | <b>-283</b>                                               | <b>2 903</b>           |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- (1) Principalement impôt différé sur les différences temporelles entre la valeur consolidée et la valeur fiscale des participations mises en équivalence (coût du "frottement" fiscal qui résulterait de la distribution de leurs résultats par ces sociétés) .
- (2) Ventes avec clause de rachat : contrats de plus de 36 mois. Les véhicules ne sont plus considérés comme vendus, mais loués. Chiffre d'affaires : la vente est annulée et remplacée par un produit de location étalé sur la durée du contrat. Coût des biens et services vendus/coût du financement des ventes : le coût des biens vendus est annulé et remplacé par l'amortissement des véhicules immobilisés.
- (3) Les résultats de cession d'actions auto-détenues n'affectent plus le résultat mais sont reconnus directement en capitaux propres.
- (4) Les impacts sur la marge opérationnelle concernent la branche Financement des ventes, les impacts sur le résultat financier concernent la branche Automobile.
- (5) Les titres participatifs étant évalués à leur valeur de marché à l'ouverture, la perte réalisée lors du rachat des titres en 2004 est diminuée de 222 millions d'euros. La moins-value latente sur les titres restants, résultant de l'évolution de leur juste valeur sur l'exercice, s'élève à 170 millions d'euros.
- (6) Le Groupe a décidé de reconnaître les écarts actuariels non comptabilisés dans la provision pour retraite des sociétés intégrées au 1er janvier 2004. Ces écarts actuariels non comptabilisés ne dépassant pas le corridor et n'entraînant l'enregistrement d'aucune charge ou produit en 2004, aucun impact n'est constaté sur le résultat 2004.
- (7) Les écarts de conversion au 1er janvier ont été reclassés vers les "autres réserves". Etant donné qu'il n'y a pas eu de cession d'activité à l'étranger en 2004, l'impact sur le résultat de l'exercice 2004 est nul.
- (8) Le Groupe ayant décidé de ne plus capitaliser ses coûts d'emprunt, l'amortissement de l'exercice 2004 des coûts d'emprunt précédemment capitalisés est annulé.
- (9) La charge correspond à la dotation annuelle aux amortissements des frais de développement antérieurs à 2002 immobilisés au 1er janvier 2004.
- (10) La valorisation des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés, étalée linéairement entre la date d'octroi et la date d'acquisition, amène le Groupe à constater une charge de 11 millions d'euros en 2004.
- (11) Selon la norme IFRS 3, le Groupe a cessé d'amortir ses écarts d'acquisition. L'impact est de 30 millions d'euros, hors sociétés mises en équivalence.
- (12) Les effets de la transition aux normes IFRS des sociétés mises en équivalence concernent principalement Nissan. L'analyse par normes de ces effets est communiquée dans le chapitre 5 note 12.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**C - ANALYSE DE LA TRANSITION DU BILAN CONSOLIDE AU 31 DECEMBRE 2004**

| en millions d'euros                          | 31 décembre 2004<br>Normes actuelles | IAS 12<br>Impôt différé (1) | IAS 17<br>Ventes avec clause de rachat (2) | IAS 32<br>Actions auto-détenues (3) | IAS 39<br>Instruments financiers (4) | IAS 39<br>Titres participatifs (5) | IFRS 1 /IAS 19<br>Ecart actua-riels /retraite (6) | IFRS 1 /IAS 21<br>Ecart de conver-sion (7) | IFRS 1 /IAS 23<br>Coûts d'em-prunt (8) | IFRS 1 /IAS 38<br>Frais de dévelop-pement (9) | IFRS 2<br>Paie-ments en actions et assimil. (10) | IFRS 3<br>Regrou-pements d'entre-prises hors SME (11) | Effets de transi-tion aux normes IFRS des SME (12) | Total effets de transi-tion aux normes IFRS | 31 décembre 2004<br>Normes IFRS |
|----------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>ACTIF</b>                                 |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| <b>Actifs non courants</b>                   |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| Immobilisations corporelles                  | 10 595                               |                             | 1 015                                      |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            | -13                                    |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 1 002                                       | 11 597                          |
| Immobilisations incorporelles                | 1 969                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        | 681                                           |                                                  | 7                                                     |                                                    | 688                                         | 2 657                           |
| Titres mis en équivalence                    | 9 992                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       | -279                                               | -279                                        | 9 713                           |
| <i>Nissan</i>                                | 8 259                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       | -330                                               | -330                                        | 7 929                           |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i>      | 1 733                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       | 51                                                 | 51                                          | 1 784                           |
| Impôts différés actifs                       | 451                                  | -32                         | 142                                        | -1                                  | -50                                  | 111                                | 12                                                |                                            | 3                                      | -71                                           |                                                  |                                                       |                                                    | 114                                         | 565                             |
| Autres actifs financiers non courants        | 1 116                                |                             |                                            | -509                                | 436                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -73                                         | 1 043                           |
| Autres actifs non courants                   | 91                                   |                             |                                            |                                     | -35                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -35                                         | 56                              |
| <b>Actifs courants</b>                       |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| Stocks                                       | 5 142                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 0                                           | 5 142                           |
| Créances de financement des ventes           | 20 633                               |                             | -1 010                                     |                                     | 184                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -826                                        | 19 807                          |
| Clients de l'automobile                      | 1 878                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 0                                           | 1 878                           |
| Autres actifs financiers courants            | 1 578                                |                             |                                            |                                     | 496                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 496                                         | 2 074                           |
| Autres actifs courants                       | 1 976                                |                             |                                            |                                     | -254                                 |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -254                                        | 1 722                           |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie      | 5 521                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 0                                           | 5 521                           |
| <b>Total actif</b>                           | <b>60 942</b>                        | <b>-32</b>                  | <b>147</b>                                 | <b>-510</b>                         | <b>777</b>                           | <b>111</b>                         | <b>12</b>                                         | <b>0</b>                                   | <b>-10</b>                             | <b>610</b>                                    | <b>0</b>                                         | <b>7</b>                                              | <b>-279</b>                                        | <b>833</b>                                  | <b>61 775</b>                   |
| <b>PASSIF</b>                                |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>16 444</b>                        | <b>-41</b>                  | <b>-256</b>                                | <b>-508</b>                         | <b>288</b>                           | <b>-207</b>                        | <b>-27</b>                                        | <b>0</b>                                   | <b>-8</b>                              | <b>443</b>                                    | <b>0</b>                                         | <b>15</b>                                             | <b>-279</b>                                        | <b>-580</b>                                 | <b>15 864</b>                   |
| <b>Passifs non courants</b>                  |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| Passifs financiers                           | 4 858                                |                             |                                            |                                     | 228                                  | 318                                |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 546                                         | 5 404                           |
| Provisions                                   | 2 137                                |                             |                                            | -2                                  |                                      |                                    | 39                                                |                                            |                                        |                                               |                                                  | -8                                                    |                                                    | 29                                          | 2 166                           |
| Impôts différés passifs                      | 220                                  | 9                           |                                            |                                     | 60                                   |                                    |                                                   |                                            | -2                                     | 167                                           |                                                  |                                                       |                                                    | 234                                         | 454                             |
| Autres passifs non courants                  | 442                                  |                             |                                            |                                     | -16                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -16                                         | 426                             |
| <b>Passifs courants</b>                      |                                      |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    |                                             |                                 |
| Passifs financiers du financement des ventes | 20 355                               |                             |                                            |                                     | 274                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 274                                         | 20 629                          |
| Passifs financiers de l'automobile           | 2 377                                |                             |                                            |                                     | 121                                  |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 121                                         | 2 498                           |
| Fournisseurs                                 | 7 234                                |                             |                                            |                                     |                                      |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 0                                           | 7 234                           |
| Provisions                                   | 926                                  |                             | -10                                        |                                     | -6                                   |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | -16                                         | 910                             |
| Autres passifs courants                      | 5 949                                |                             | 413                                        |                                     | -172                                 |                                    |                                                   |                                            |                                        |                                               |                                                  |                                                       |                                                    | 241                                         | 6 190                           |
| <b>Total passif</b>                          | <b>60 942</b>                        | <b>-32</b>                  | <b>147</b>                                 | <b>-510</b>                         | <b>777</b>                           | <b>111</b>                         | <b>12</b>                                         | <b>0</b>                                   | <b>-10</b>                             | <b>610</b>                                    | <b>0</b>                                         | <b>7</b>                                              | <b>-279</b>                                        | <b>833</b>                                  | <b>61 775</b>                   |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- (1) Principalement impôt différé sur les différences temporelles entre la valeur consolidée et la valeur fiscale des participations mises en équivalence (coût du "frottement" fiscal qui résulterait de la distribution de leurs résultats par ces sociétés).
- (2) Ventes avec clause de rachat : contrats de plus de 36 mois. Les véhicules ne sont plus considérés comme vendus mais loués. Ils sont immobilisés à leur coût de revient et amortis sur la durée du contrat. Les loyers perçus d'avance sont comptabilisés en "autres passifs courants".
- (3) Les actions auto-détenues sont déduites des capitaux propres pour leur coût d'acquisition.
- (4) Les impacts sur les postes d'actifs financiers sont essentiellement liés aux variations de juste valeur des instruments dérivés. Les impacts sur les postes de passifs financiers sont liés aux variations de juste valeur des dettes couvertes, et aux variations de juste valeur des instruments dérivés.
- (5) Les titres participatifs sont évalués à leur valeur de marché. L'impact, avant impôts différés, sur l'endettement du Groupe est de 318 millions d'euros. L'impact, après impôts différés, à l'ouverture, est enregistré dans les capitaux propres.
- (6) Le Groupe a décidé de reconnaître les écarts actuariels non comptabilisés dans la provision pour retraite des sociétés intégrées au 1er janvier 2004, soit une augmentation de la provision pour retraite de 39 millions d'euros.
- (7) Conformément à l'option laissée par IFRS 1, la réserve d'écarts de conversion au 1er janvier 2004 a été reclassée vers les "autres réserves". Ce reclassement n'a pas d'impact sur les capitaux propres.
- (8) Le Groupe ayant décidé de ne plus capitaliser ses coûts d'emprunt, leur valeur nette a été annulée par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004.
- (9) L'impact sur les immobilisations incorporelles correspond à la constatation en immobilisations des frais de développement antérieurs à 2002 et à l'amortissement cumulé des ces immobilisations au 31 décembre 2004.
- (10) La valorisation des plans d'options d'achat d'actions attribués aux salariés, étalée linéairement entre la date d'octroi et la date d'acquisition amène le Groupe à constater une charge de 11 millions d'euros en 2004. Cette charge étant comptabilisée directement en diminution des capitaux propres, l'impact sur les capitaux propres est nul.
- (11) Selon la norme IFRS 3, le Groupe a cessé d'amortir ses écarts d'acquisition et comptabilise désormais les écarts d'acquisition négatifs en résultat. Ces derniers ont été annulés par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004, et le Groupe a cessé d'amortir ses écarts d'acquisition à partir du 1er janvier 2004.
- (12) Les effets de la transition aux normes IFRS des sociétés mises en équivalence concernent principalement Nissan. L'analyse par normes de ces effets est communiquée dans le chapitre 5 note 12. Ces effets intègrent l'annulation des écarts d'acquisition négatifs, concernant les sociétés mises en équivalence, par la contrepartie des capitaux propres au 1er janvier 2004.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**D - ANALYSE DE LA TRANSITION DES CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER ET AU 31 DECEMBRE 2004**

| en millions d'euros                                                                       | Capital et prime d'émission | Titres auto-détenus | Réévaluation des instruments financiers | Ecart de conversion | Autres réserves | Résultat net : part revenant au Groupe | Total part revenant au Groupe | Part revenant aux minoritaires | Total         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| <b>Solde au 1er janvier 2004 en normes actuelles</b>                                      | <b>4 539</b>                |                     |                                         | <b>-1 066</b>       | <b>7 638</b>    | <b>2 480</b>                           | <b>13 591</b>                 | <b>395</b>                     | <b>13 986</b> |
| Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan                                        |                             |                     |                                         |                     | -133            |                                        | -133                          |                                | -133          |
| <b>Solde au 1er janvier 2004 après retraitement du trimestre complémentaire de Nissan</b> | <b>4 539</b>                |                     |                                         | <b>-1 066</b>       | <b>7 505</b>    | <b>2 480</b>                           | <b>13 458</b>                 | <b>395</b>                     | <b>13 853</b> |
| IAS 12 Impôt différé                                                                      |                             |                     |                                         |                     | -18             |                                        | -18                           |                                | -18           |
| IAS 17 Ventes avec clause de rachat                                                       |                             |                     |                                         |                     | -238            |                                        | -238                          |                                | -238          |
| IAS 32 Actions auto-détenues                                                              |                             | -519                |                                         |                     |                 |                                        | -519                          |                                | -519          |
| IAS 39 Instruments financiers                                                             |                             |                     | -35                                     |                     | 221             |                                        | 186                           |                                | 186           |
| IAS 39 Titres participatifs                                                               |                             |                     |                                         |                     | -241            |                                        | -241                          |                                | -241          |
| IFRS1 / IAS 19 Ecart actuariels/retraite                                                  |                             |                     |                                         |                     | -27             |                                        | -27                           |                                | -27           |
| IFRS1 / IAS 21 Ecart de conversion                                                        |                             |                     |                                         | 1 066               | -1 066          |                                        |                               |                                |               |
| IFRS1 / IAS 23 Coûts d'emprunt                                                            |                             |                     |                                         |                     | -11             |                                        | -11                           |                                | -11           |
| IFRS1 / IAS 38 Frais de développement                                                     |                             |                     |                                         |                     | 634             |                                        | 634                           |                                | 634           |
| IFRS2 Paiements en actions et assimilés                                                   |                             |                     |                                         |                     | -14             |                                        | -14                           |                                | -14           |
| IFRS3 Regroupements d'entreprises                                                         |                             |                     |                                         |                     | -127            |                                        | -127                          |                                | -127          |
| Effets transition aux normes IFRS des SM E                                                |                             |                     |                                         |                     | -127            |                                        | -127                          |                                | -127          |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>                                         |                             | <b>-519</b>         | <b>-35</b>                              | <b>1 066</b>        | <b>-887</b>     |                                        | <b>-375</b>                   |                                | <b>-375</b>   |
| <b>Solde au 1er janvier 2004 en normes IFRS</b>                                           | <b>4 539</b>                | <b>-519</b>         | <b>-35</b>                              |                     | <b>6 618</b>    | <b>2 480</b>                           | <b>13 083</b>                 | <b>395</b>                     | <b>13 478</b> |

| en millions d'euros                                                                       | Capital et prime d'émission | Titres auto-détenus | Réévaluation des instruments financiers | Ecart de conversion | Autres réserves | Résultat net : part revenant au Groupe | Total part revenant au Groupe | Part revenant aux minoritaires | Total         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2004 en normes actuelles</b>                                      | <b>4 539</b>                |                     |                                         | <b>-1 791</b>       | <b>9 761</b>    | <b>3 551</b>                           | <b>16 060</b>                 | <b>384</b>                     | <b>16 444</b> |
| Retraitement du trimestre complémentaire de Nissan                                        |                             |                     |                                         | 565                 | -133            | -432                                   |                               |                                |               |
| <b>Solde au 31 décembre 2004 après retraitement du trimestre complémentaire de Nissan</b> | <b>4 539</b>                |                     |                                         | <b>-1 226</b>       | <b>9 628</b>    | <b>3 119</b>                           | <b>16 060</b>                 | <b>384</b>                     | <b>16 444</b> |
| IAS 12 Impôt différé                                                                      |                             |                     |                                         |                     | -18             | -23                                    | -41                           |                                | -41           |
| IAS 17 Ventes avec clause de rachat                                                       |                             |                     |                                         |                     | -238            | -18                                    | -256                          |                                | -256          |
| IAS 32 Actions auto-détenues                                                              |                             | -508                |                                         |                     |                 |                                        | -508                          |                                | -508          |
| IAS 39 Instruments financiers                                                             |                             |                     | 77                                      |                     | 221             | -10                                    | 288                           |                                | 288           |
| IAS 39 Titres participatifs                                                               |                             |                     |                                         |                     | -241            | 34                                     | -207                          |                                | -207          |
| IFRS1 / IAS 19 Ecart actuariels/retraite                                                  |                             |                     |                                         |                     | -27             |                                        | -27                           |                                | -27           |
| IFRS1 / IAS 21 Ecart de conversion                                                        |                             |                     |                                         | 1 066               | -1 066          |                                        |                               |                                |               |
| IFRS1 / IAS 23 Coûts d'emprunt                                                            |                             |                     |                                         |                     | -11             | 3                                      | -8                            |                                | -8            |
| IFRS1 / IAS 38 Frais de développement                                                     |                             |                     |                                         |                     | 634             | -191                                   | 443                           |                                | 443           |
| IFRS2 Paiements en actions et assimilés                                                   |                             |                     |                                         |                     | 11              | -11                                    |                               |                                |               |
| IFRS3 Regroupements d'entreprises                                                         |                             |                     |                                         | -1                  | -14             | 30                                     | 15                            |                                | 15            |
| Effets transition aux normes IFRS des SM E                                                |                             |                     |                                         | -55                 | -127            | -97                                    | -279                          |                                | -279          |
| <b>Total effets de transition aux normes IFRS</b>                                         |                             | <b>-508</b>         | <b>77</b>                               | <b>1 010</b>        | <b>-876</b>     | <b>-283</b>                            | <b>-580</b>                   |                                | <b>-580</b>   |
| <b>Solde au 31 décembre 2004 en normes IFRS</b>                                           | <b>4 539</b>                | <b>-508</b>         | <b>77</b>                               | <b>-216</b>         | <b>8 752</b>    | <b>2 836</b>                           | <b>15 480</b>                 | <b>384</b>                     | <b>15 864</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**7 – Principaux éléments des comptes consolidés retraités**

**A - BILAN CONSOLIDE COMPARE NORMES ACTUELLES / NORMES IFRS AU 1ER JANVIER 2004**

| en millions d'euros                     | 1er janvier<br>2004<br>Normes<br>actuelles | Total<br>effets de<br>transition aux<br>normes IFRS | 1er janvier<br>2004<br>Normes<br>IFRS |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>ACTIF</b>                            |                                            |                                                     |                                       |
| <b>Actifs non courants</b>              |                                            |                                                     |                                       |
| Immobilisations corporelles             | 10 392                                     | 940                                                 | 11 332                                |
| Immobilisations incorporelles           | 1 394                                      | 960                                                 | 2 354                                 |
| Titres mis en équivalence               | 8 800                                      | -127                                                | 8 673                                 |
| <i>Nissan</i>                           | 7 086                                      | -194                                                | 6 892                                 |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i> | 1 714                                      | 67                                                  | 1 781                                 |
| Impôts différés actifs                  | 1 328                                      | -5                                                  | 1 323                                 |
| Autres actifs financiers non courants   | 1 050                                      | -137                                                | 913                                   |
| Autres actifs non courants              | 108                                        | -46                                                 | 62                                    |
| <b>Actifs courants</b>                  |                                            |                                                     |                                       |
| Stocks                                  | 4 872                                      | 0                                                   | 4 872                                 |
| Créances de financement des ventes      | 19 614                                     | -786                                                | 18 828                                |
| Clients de l'automobile                 | 2 096                                      | 0                                                   | 2 096                                 |
| Autres actifs financiers courants       | 2 200                                      | 459                                                 | 2 659                                 |
| Autres actifs courants                  | 2 028                                      | -272                                                | 1 756                                 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 4 276                                      | 0                                                   | 4 276                                 |
| <b>Total actif</b>                      | <b>58 158</b>                              | <b>986</b>                                          | <b>59 144</b>                         |

|                                              |               |             |               |
|----------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| <b>PASSIF</b>                                |               |             |               |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>13 853</b> | <b>-375</b> | <b>13 478</b> |
| <b>Passifs non courants</b>                  |               |             |               |
| Passifs financiers                           | 4 783         | 585         | 5 368         |
| Provisions                                   | 2 165         | 34          | 2 199         |
| Impôts différés passifs                      | 885           | 142         | 1 027         |
| Autres passifs non courants                  | 305           | -24         | 281           |
| <b>Passifs courants</b>                      |               |             |               |
| Passifs financiers du financement des ventes | 20 098        | 321         | 20 419        |
| Passifs financiers de l'automobile           | 2 301         | 90          | 2 391         |
| Fournisseurs                                 | 7 197         | 0           | 7 197         |
| Provisions                                   | 951           | -17         | 934           |
| Autres passifs courants                      | 5 620         | 230         | 5 850         |
| <b>Total passif</b>                          | <b>58 158</b> | <b>986</b>  | <b>59 144</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**B - COMPTE DE RESULTAT CONSOLIDE COMPARE NORMES ACTUELLES / NORMES IFRS 2004**

| en millions d'euros                                         | 2004<br>Normes<br>actuelles | Total<br>effets de<br>transition<br>aux normes<br>IFRS | 2004<br>Normes IFRS |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|
| Ventes de biens et services                                 | 38 772                      | -220                                                   | 38 552              |
| Produits du financement des ventes                          | 1 943                       | -203                                                   | 1 740               |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                                   | <b>40 715</b>               | <b>-423</b>                                            | <b>40 292</b>       |
| Coûts des biens et services vendus                          | -31 162                     | 201                                                    | -30 961             |
| Coût du financement des ventes                              | -1 171                      | 181                                                    | -990                |
| Frais de recherche et développement                         | -1 383                      | -293                                                   | -1 676              |
| Frais généraux et commerciaux                               | -4 581                      | 31                                                     | -4 550              |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                 | <b>2 418</b>                | <b>-303</b>                                            | <b>2 115</b>        |
| Autres produits et charges d'exploitation nets              | -270                        | 27                                                     | -243                |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                              | <b>2 148</b>                | <b>-276</b>                                            | <b>1 872</b>        |
| Produits (charges) d'intérêts nets                          | -22                         | 0                                                      | -22                 |
| Résultat du rachat des titres participatifs                 | -343                        | 222                                                    | -121                |
| Autres produits et charges financiers nets                  | 17                          | -205                                                   | -188                |
| <b>Résultat financier</b>                                   | <b>-348</b>                 | <b>17</b>                                              | <b>-331</b>         |
| Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence | 2 020                       | -97                                                    | 1 923               |
| <i>Nissan - 12 mois</i>                                     | <i>1 767</i>                | <i>-78</i>                                             | <i>1 689</i>        |
| <i>Autres sociétés mises en équivalence</i>                 | <i>253</i>                  | <i>-19</i>                                             | <i>234</i>          |
| <b>Résultat avant impôts</b>                                | <b>3 820</b>                | <b>-356</b>                                            | <b>3 464</b>        |
| Impôts courants et différés                                 | -634                        | 73                                                     | -561                |
| <b>Résultat net</b>                                         | <b>3 186</b>                | <b>-283</b>                                            | <b>2 903</b>        |
|                                                             |                             |                                                        |                     |
| Résultat net : part revenant aux minoritaires               | -67                         |                                                        | -67                 |
| Résultat net : part revenant au Groupe                      | <b>3 119</b>                |                                                        | <b>2 836</b>        |
| Résultat net par action en euros                            | 11,73                       |                                                        | 11,13               |
| Nombre d'actions retenu (en milliers)                       | 265 960                     |                                                        | 254 694             |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**C - BILAN CONSOLIDE COMPARE NORMES ACTUELLES / NORMES IFRS AU 31 DECEMBRE 2004**

| en millions d'euros                     | 31 décembre<br>2004<br>Normes<br>actuelles | Total<br>effets de<br>transition<br>aux normes<br>IFRS | 31 décembre<br>2004<br>Normes<br>IFRS |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>ACTIF</b>                            |                                            |                                                        |                                       |
| <b>Actifs non courants</b>              |                                            |                                                        |                                       |
| Immobilisations corporelles             | 10 595                                     | 1 002                                                  | 11 597                                |
| Immobilisations incorporelles           | 1 969                                      | 688                                                    | 2 657                                 |
| Titres mis en équivalence               | 9 992                                      | -279                                                   | 9 713                                 |
| <i>Nissan</i>                           | 8 259                                      | -330                                                   | 7 929                                 |
| <i>Autres titres mis en équivalence</i> | 1 733                                      | 51                                                     | 1 784                                 |
| Impôts différés actifs                  | 451                                        | 114                                                    | 565                                   |
| Autres actifs financiers non courants   | 1 116                                      | -73                                                    | 1 043                                 |
| Autres actifs non courants              | 91                                         | -35                                                    | 56                                    |
| <b>Actifs courants</b>                  |                                            |                                                        |                                       |
| Stocks                                  | 5 142                                      | 0                                                      | 5 142                                 |
| Créances de financement des ventes      | 20 633                                     | -826                                                   | 19 807                                |
| Clients de l'automobile                 | 1 878                                      | 0                                                      | 1 878                                 |
| Autres actifs financiers courants       | 1 578                                      | 496                                                    | 2 074                                 |
| Autres actifs courants                  | 1 976                                      | -254                                                   | 1 722                                 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | 5 521                                      | 0                                                      | 5 521                                 |
| <b>Total actif</b>                      | <b>60 942</b>                              | <b>833</b>                                             | <b>61 775</b>                         |

|                                              |               |             |               |
|----------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|
| <b>PASSIF</b>                                |               |             |               |
| <b>Capitaux propres</b>                      | <b>16 444</b> | <b>-580</b> | <b>15 864</b> |
| <b>Passifs non courants</b>                  |               |             |               |
| Passifs financiers                           | 4 858         | 546         | 5 404         |
| Provisions                                   | 2 137         | 29          | 2 166         |
| Impôts différés passifs                      | 220           | 234         | 454           |
| Autres passifs non courants                  | 442           | -16         | 426           |
| <b>Passifs courants</b>                      |               |             |               |
| Passifs financiers du financement des ventes | 20 355        | 274         | 20 629        |
| Passifs financiers de l'automobile           | 2 377         | 121         | 2 498         |
| Fournisseurs                                 | 7 234         | 0           | 7 234         |
| Provisions                                   | 926           | -16         | 910           |
| Autres passifs courants                      | 5 949         | 241         | 6 190         |
| <b>Total passif</b>                          | <b>60 942</b> | <b>833</b>  | <b>61 775</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**D - VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDES 2004**

| en millions d'euros                                                                 | Capital et prime d'émission | Titres auto-détenus | Réévaluation des instruments financiers | Ecart de conversion | Autres réserves | Résultat net : part revenant au Groupe | Total part revenant au Groupe | Part revenant aux minoritaires | Total         |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|---------------|
| <b>Solde au 1er janvier 2004 en normes IFRS</b>                                     | <b>4 539</b>                | <b>-519</b>         | <b>-35</b>                              | <b>0</b>            | <b>6 618</b>    | <b>2 480</b>                           | <b>13 083</b>                 | <b>395</b>                     | <b>13 478</b> |
| Affectation du résultat 2003                                                        |                             |                     |                                         |                     | 2 480           | -2 480                                 |                               |                                |               |
| Effet des variations de la réserve de réévaluation des instruments financiers       |                             |                     | 112                                     |                     |                 |                                        | 112                           |                                | 112           |
| Effet de la variation des titres auto-détenus                                       |                             | 11                  |                                         |                     |                 |                                        | 11                            |                                | 11            |
| Coût des options d'achat d'actions                                                  |                             |                     |                                         |                     | 11              |                                        | 11                            |                                | 11            |
| Distribution                                                                        |                             |                     |                                         |                     | -357            |                                        | -357                          | -35                            | -392          |
| Variation de l'écart de conversion                                                  |                             |                     |                                         | -216                |                 |                                        | -216                          | 8                              | -208          |
| Effet des variations de périmètre et d'augmentation de capital sur les minoritaires |                             |                     |                                         |                     |                 |                                        |                               | -51                            | -51           |
| Résultat de l'exercice 2004 en normes IFRS                                          |                             |                     |                                         |                     |                 | 2 836                                  | 2 836                         | 67                             | 2 903         |
| <b>Solde au 31 décembre 2004 en normes IFRS</b>                                     | <b>4 539</b>                | <b>-508</b>         | <b>77</b>                               | <b>-216</b>         | <b>8 752</b>    | <b>2 836</b>                           | <b>15 480</b>                 | <b>384</b>                     | <b>15 864</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**E - TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE COMPARE NORMES ACTUELLES / NORMES IFRS POUR 2004**

| en millions d'euros                                                                         | 2004<br>Normes<br>actuelles * | Total<br>effets de<br>transition aux<br>normes IFRS | 2004<br>Normes IFRS |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|
| Résultat net de Renault                                                                     | 3 119                         | -283                                                | 2 836               |
| Dotations nettes aux amortissements                                                         | 2 266                         | 486 (a)                                             | 2 752               |
| Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an                                    | 224                           | -4                                                  | 220                 |
| Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes                      | 155                           |                                                     | 155                 |
| Profits nets sur cession d'éléments d'actifs                                                | -117                          | 13                                                  | -104                |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus) | -1 467                        | 96                                                  | -1 371              |
| Résultat du rachat des titres participatifs                                                 | 343                           | -222                                                | 121                 |
| IAS 39 Instruments financiers                                                               |                               | 200 (b)                                             | 200                 |
| IFRS 2 Paiements en actions et assimilés                                                    |                               | 11                                                  | 11                  |
| Impôts différés                                                                             | 168                           | -73                                                 | 95                  |
| Intérêts minoritaires                                                                       | 67                            |                                                     | 67                  |
| Autres                                                                                      | 50                            |                                                     | 50                  |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                                                           | <b>4 808</b>                  | <b>224</b>                                          | <b>5 032</b>        |
| <b>Augmentation des créances de financement des ventes</b>                                  | <b>-1 202</b>                 | <b>74</b>                                           | <b>-1 128</b>       |
| <b>Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes</b>            | <b>944</b>                    |                                                     | <b>944</b>          |
| <b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>                                            | <b>407</b>                    | <b>20</b>                                           | <b>427</b>          |
| <b>FLUX DE TRESORERIE DES OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>                                     | <b>4 957</b>                  | <b>318</b>                                          | <b>5 275</b>        |
| <b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX INVESTISSEMENTS</b>                                          | <b>-3 107</b>                 | <b>-302</b>                                         | <b>-3 409</b>       |
| <b>FLUX DE TRESORERIE LIES AU FINANCEMENT</b>                                               | <b>-861</b>                   | <b>-16</b>                                          | <b>-877</b>         |
| <b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRESORERIE</b>                                           | <b>989</b>                    | <b>0</b>                                            | <b>989</b>          |
| <b>Solde de la trésorerie à l'ouverture</b>                                                 | <b>4 276</b>                  |                                                     | <b>4 276</b>        |
| Augmentation de la trésorerie                                                               | 989                           |                                                     | 989                 |
| Effets des variations de change et de périmètre sur la trésorerie                           | 256                           |                                                     | 256                 |
| <b>Solde de la trésorerie à la clôture</b>                                                  | <b>5 521</b>                  |                                                     | <b>5 521</b>        |

\* hors trimestre complémentaire de Nissan

(a) amortissement des frais de développement : 293 Meur, des coûts d'emprunt : (4) Meur, des goodwill : (30) Meur, impacts IAS 17 : 227 Meur

(b) titres participatifs : 170 Meur, autres impacts IAS 39 : 30 Meur

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**F - INFORMATIONS SECTORIELLES PAR BRANCHES COMPAREES NORMES ACTUELLES / NORMES IFRS POUR 2004**

**Eléments des comptes de résultats consolidés par branches**

| en millions d'euros                                                 | Automo-<br>bile | Finance-<br>ment des<br>ventes | Opéra-<br>tions inter-<br>branches | Total<br>conso-<br>lié | en millions d'euros                                                 | Automo-<br>bile | Finance-<br>ment des<br>ventes | Opéra-<br>tions inter-<br>branches | Total<br>conso-<br>lié | en millions d'euros                                                 | Automo-<br>bile | Finance-<br>ment des<br>ventes | Opéra-<br>tions inter-<br>branches | Total<br>conso-<br>lié |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| <b>2004 normes actuelles*</b>                                       |                 |                                |                                    |                        | <b>Effets de transition aux<br/>normes IFRS</b>                     |                 |                                |                                    |                        | <b>2004 normes IFRS</b>                                             |                 |                                |                                    |                        |
| Ventes externes au Groupe                                           | 38 645          | 2 070                          |                                    | <b>40 715</b>          | Ventes externes au Groupe                                           | -219            | -204                           |                                    | <b>-423</b>            | Ventes externes au Groupe                                           | 38 426          | 1 866                          |                                    | <b>40 292</b>          |
| Ventes inter-branches                                               | 549             | 249                            | -798                               |                        | Ventes inter-branches                                               | -247            | -15                            | 262                                |                        | Ventes inter-branches                                               | 302             | 234                            | -536                               |                        |
| <b>Chiffre d'affaires de la<br/>branche</b>                         | <b>39 194</b>   | <b>2 319</b>                   | <b>-798</b>                        | <b>40 715</b>          | <b>Chiffre d'affaires de la<br/>branche</b>                         | <b>-466</b>     | <b>-219</b>                    | <b>262</b>                         | <b>-423</b>            | <b>Chiffre d'affaires de la<br/>branche</b>                         | <b>38 728</b>   | <b>2 100</b>                   | <b>-536</b>                        | <b>40 292</b>          |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                         | <b>1 965</b>    | <b>444</b>                     | <b>9</b>                           | <b>2 418</b>           | <b>Marge opérationnelle</b>                                         | <b>-325</b>     | <b>17</b>                      | <b>5</b>                           | <b>-303</b>            | <b>Marge opérationnelle</b>                                         | <b>1 640</b>    | <b>461</b>                     | <b>14</b>                          | <b>2 115</b>           |
| Résultat d'exploitation                                             | 1 710           | 429                            | 9                                  | <b>2 148</b>           | Résultat d'exploitation                                             | -298            | 17                             | 5                                  | <b>-276</b>            | Résultat d'exploitation                                             | 1 412           | 446                            | 14                                 | <b>1 872</b>           |
| Résultat financier                                                  | -250            | 3                              | -101                               | <b>-348</b>            | Résultat financier                                                  | 18              | -1                             |                                    | <b>17</b>              | Résultat financier                                                  | -232            | 2                              | -101                               | <b>-331</b>            |
| Part dans le résultat net<br>des sociétés mises en<br>équivalence * | 2 020           |                                |                                    | <b>2 020</b>           | Part dans le résultat net<br>des sociétés mises en<br>équivalence * | -97             |                                |                                    | <b>-97</b>             | Part dans le résultat net<br>des sociétés mises en<br>équivalence * | 1 923           |                                |                                    | <b>1 923</b>           |
| Impôts courants et<br>différés                                      | -460            | -171                           | -3                                 | <b>-634</b>            | Impôts courants et<br>différés                                      | 82              | -6                             | -3                                 | <b>73</b>              | Impôts courants et<br>différés                                      | -378            | -177                           | -6                                 | <b>-561</b>            |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                       | <b>3 020</b>    | <b>261</b>                     | <b>-95</b>                         | <b>3 186</b>           | <b>Résultat net du Groupe</b>                                       | <b>-295</b>     | <b>10</b>                      | <b>2</b>                           | <b>-283</b>            | <b>Résultat net du Groupe</b>                                       | <b>2 725</b>    | <b>271</b>                     | <b>-93</b>                         | <b>2 903</b>           |

\* hors trimestre complémentaire de Nissan

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**G – PRINCIPAUX IMPACTS SUR LES TABLEAUX DE L'ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDES**

**NOTE 8 - RESULTAT FINANCIER**

Les impacts sur le résultat financier présenté dans l'annexe aux comptes consolidés sont indiqués ci-dessous. Les impacts concernant les titres participatifs figurent également dans ce tableau.

| en millions d'euros                                    | 2004<br>normes actuelles | 2004<br>normes IFRS |
|--------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| Frais financiers                                       | (518)                    | (518)               |
| Produits financiers                                    | 496                      | 496                 |
| Résultat de cession de valeurs mobilières de placement | -                        | -                   |
| <b>Total des charges d'intérêts nettes</b>             | <b>(22)</b>              | <b>(22)</b>         |
| Résultat du rachat des titres participatifs            | (343)                    | (121)               |
| Autres produits et charges financiers nets             | 17                       | (188)               |
| <b>Résultat financier</b>                              | <b>(348)</b>             | <b>(331)</b>        |

**NOTE 11A – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

Les effets des retraitements aux normes IFRS sur le tableau des immobilisations incorporelles de l'annexe aux comptes consolidés sont les suivants :

| en millions d'euros                  | 31 déc. 2004<br>normes actuelles | 31 déc. 2004<br>normes IFRS |
|--------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| Frais de recherche et développement  | 1 964                            | 3 882                       |
| Écarts d'acquisition                 | 285                              | 270                         |
| Autres immobilisations incorporelles | 255                              | 255                         |
| <b>Valeurs brutes</b>                | <b>2 504</b>                     | <b>4 407</b>                |
| Frais de recherche et développement  | (268)                            | (1 505)                     |
| Écarts d'acquisition                 | (95)                             | (73)                        |
| Autres immobilisations incorporelles | (172)                            | (172)                       |
| <b>Amortissements et provisions</b>  | <b>(535)</b>                     | <b>(1 750)</b>              |
| <b>Valeurs nettes</b>                | <b>1 969</b>                     | <b>2 657</b>                |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**NOTE 12C - COMPTES CONSOLIDES DE NISSAN RETRAITES POUR LA MISE EN EQUIVALENCE DANS LES COMPTES DE RENAULT**

Les comptes de Nissan, qui ont été présentés sur 15 mois dans les comptes consolidés 2004 selon les normes actuelles, sont pris en compte sur une période de 12 mois, ceux de l'année civile 2004, pour présenter les comptes consolidés du Groupe selon les nouvelles normes. Ceci permettra une meilleure comparabilité des comptes à partir de 2005.

La comparaison de la quote-part de résultat Nissan prise en compte dans les comptes du Groupe selon les normes actuelles et selon les nouvelles normes IFRS est présentée ci-dessous :

**Quote-part de résultat Nissan pris en compte dans les comptes du Groupe Renault**  
**EN MILLIONS D'EUROS**

| en 2004 normes actuelles                               |                                                          |                    | en 2004 normes IFRS                                    |                                                          |                    |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------|
| du 1 <sup>er</sup> oct. au<br>31 déc. 2003<br>(3 mois) | du 1 <sup>er</sup> janv. au 31<br>déc. 2004<br>(12 mois) | Total<br>(15 mois) | du 1 <sup>er</sup> oct. au<br>31 déc. 2003<br>(3 mois) | du 1 <sup>er</sup> janv. au 31<br>déc. 2004<br>(12 mois) | Total<br>(12 mois) |
| 432                                                    | 1 767                                                    | 2 199              | -                                                      | 1 689                                                    | 1 689              |

**NOTE 13 - TITRES A.B. VOLVO RETRAITES POUR LA MISE EN EQUIVALENCE DANS LES COMPTES DE RENAULT**

Les impacts de l'application des nouvelles normes sur les titres A.B. Volvo mis en équivalence dans les comptes du Groupe Renault sont présentés ci-dessous :

| Normes actuelles                               |                               |                                  |              | Transitions IFRS              |                                  |           | Normes IFRS                   |                                  |              |
|------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------|-------------------------------|----------------------------------|--------------|
| En millions<br>d'euros                         | Écart<br>d'acquisition<br>net | Quote-<br>part<br>d'actif<br>net | Total        | Écart<br>d'acquisition<br>net | Quote-<br>part<br>d'actif<br>net | Total     | Écart<br>d'acquisition<br>net | Quote-<br>part<br>d'actif<br>net | Total        |
| <b>Au 1er janvier<br/>2004</b>                 | <b>(169)</b>                  | <b>1 723</b>                     | <b>1 554</b> | <b>169</b>                    | <b>(102)</b>                     | <b>67</b> | <b>0</b>                      | <b>1 621</b>                     | <b>1 621</b> |
| Résultat 2004                                  | 25                            | 215                              | 240          | (25)                          | 6                                | (19)      | 0                             | 221                              | 221          |
| Dividende versé                                | -                             | (208)                            | (208)        | -                             |                                  |           |                               | (208)                            | (208)        |
| Rachat par Volvo<br>des ses propres<br>actions | 21                            | (21)                             |              | 2                             | (2)                              | 0         | 23                            | (23)                             | 0            |
| Écart de<br>conversion et<br>autres            | -                             | 11                               | 11           | -                             | 3                                | 3         |                               | 14                               | 14           |
| <b>Au 31 décembre<br/>2004</b>                 | <b>(123)</b>                  | <b>1 720</b>                     | <b>1 597</b> | <b>146</b>                    | <b>(95)</b>                      | <b>51</b> | <b>23</b>                     | <b>1 625</b>                     | <b>1 648</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**NOTE 21 - PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES ACCORDES AU PERSONNEL A LONG TERME**

Les impacts de l'application des nouvelles normes sur la variation de la provision pour engagements de retraite en 2004 sont les suivants :

| en millions d'euros                                   | 2004<br>normes actuelles | 2004<br>normes IFRS |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>Solde à l'ouverture</b>                            | <b>861</b>               | <b>900</b>          |
| Charge nette de l'exercice                            | 97                       | 97                  |
| Prestations payées et contributions versées aux fonds | (107)                    | (107)               |
| Autres variations                                     | (35)                     | (35)                |
| <b>Solde à la clôture</b>                             | <b>816</b>               | <b>855</b>          |

**NOTE 23I – TITRES PARTICIPATIFS**

Les impacts sur le tableau des titres participatifs présenté dans l'annexe aux comptes consolidés sont les suivants :

| en millions d'euros                          | 31 déc.2004<br>normes actuelles | 31 déc.2004<br>normes IFRS |
|----------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Titres participatifs Renault SA 1983 et 1984 | 129                             | 447                        |
| Titres participatifs Diac 1985               | 15                              | 15                         |
| <b>Total</b>                                 | <b>144</b>                      | <b>462</b>                 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

## **3.2 PERFORMANCES SOCIALES**

---

### **3.2.1 EFFECTIFS 30**

#### **Les effectifs du Groupe Renault**

Au 31 décembre 2004, les effectifs du Groupe Renault s'élèvent à 130 573 salariés, en diminution de 167 personnes par rapport au 31 décembre 2003.

| <b>Effectifs par branche au 31 décembre</b> | <b>2004 <sup>(1)</sup></b>    | <b>2003</b>            | <b>2002</b>            | <b>Variation 2004/2003</b> |
|---------------------------------------------|-------------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|
| Automobile                                  | 127 384 <sup>(2)</sup>        | 127 531 <sup>(2)</sup> | 128 934 <sup>(2)</sup> | - 0,1 %                    |
| Financement des ventes                      | 3 189                         | 3 209                  | 3 417                  | - 0,6 %                    |
| <b>Total</b>                                | <b>130 573 <sup>(3)</sup></b> | <b>130 740</b>         | <b>132 351</b>         | <b>- 0,1%</b>              |

(1) Les **variations de périmètre** ont eu, au total, une incidence de - 1 306 personnes en 2004. Elles concernent plus particulièrement :

- des sociétés nouvellement consolidées en 2004 :
  - Branche automobile : Autohaus Fennpfuhl, Renault Romania
  - Branche financement des ventes : Sociétés financières roumaines
- des sociétés sorties du périmètre de consolidation :
  - Branche automobile : Société Nouvelle de Transmission
- des effectifs sortis du périmètre de consolidation
  - Branche automobile : Renault Samsung Motors : - 1 352 personnes, lié à un changement de législation. La législation coréenne impose, en effet, de ne plus comptabiliser certaines catégories de contrats désormais considérés comme précaires.

(2) Ces effectifs comprennent 6 296 personnes en statut « CASA » en 2004, 5 612 personnes en 2003, 4 487 en 2002.

(3) A périmètre constant par rapport à 2003, les effectifs du Groupe Renault s'élèvent au 31 décembre 2004 à 131 879, en augmentation de 1 139 personnes.

#### **Les effectifs du Groupe Renault par zone géographique**

|                                          | <b>Effectifs</b> | <b>Poids relatif dans le Groupe</b> |
|------------------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| <b>France</b>                            | 76 183           | 58 %                                |
| <b>Autres pays de l'Union Européenne</b> | 25 577           | 20 %                                |
| <b>Autres pays d'Europe</b>              | 13 250           | 10 %                                |
| <b>Autres pays du Monde</b>              | 15 563           | 12 %                                |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>130 573</b>   | <b>100 %</b>                        |

---

<sup>30</sup> Ce sigle  renvoie pour plus de renseignements vers le site Internet institutionnel de Renault, renault.com adresse : [http : //www.developpement-durable.renault.com](http://www.developpement-durable.renault.com), rubrique "les femmes et les hommes").

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**Les effectifs de Renault s.a.s.**

Renault s.a.s. représente 38 % des effectifs de Renault.

**Répartition des effectifs de Renault s.a.s. par catégories socio-professionnelles**

|                                   | <b>2004</b>   | <b>2003</b>   | <b>2002</b>   | <b>Variation 2004/2003</b> |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|----------------------------|
| <b>Apprentis</b>                  | 589           | 601           | 584           | - 2 %                      |
| <b>Ouvriers</b>                   | 19 637        | 19 930        | 19 741        | - 1,5 %                    |
| <b>ETAM <sup>(3)</sup></b>        | 18 947        | 18 984        | 18 754        | - 0,2 %                    |
| <b>Cadres</b>                     | 10 133        | 9 490         | 9 007         | + 6,8 %                    |
| <b>TOTAL</b>                      | <b>49 306</b> | <b>49 005</b> | <b>48 086</b> | <b>+ 0,6 %</b>             |
| <b>Effectifs en statut "CASA"</b> | 5 377         | 4 893         | 3 709         |                            |
| <b>Total hors "CASA"</b>          | <b>43 929</b> | <b>44 112</b> | <b>44 377</b> |                            |

(3) Employés, techniciens et agents de maîtrise

Depuis plusieurs années, le **taux de démission** par an est nettement inférieur à 1 % .

Le taux est également inférieur à 1 % pour les **licenciements et ruptures de contrats**.

**Le taux de départ en retraite ou en CASA atteint près de 5 %.**

**Répartition des effectifs de Renault s.a.s. par sexe**

|                  | <b>Femmes</b> | <b>Hommes</b> |
|------------------|---------------|---------------|
| <b>Apprentis</b> | 26 %          | 74 %          |
| <b>Ouvriers</b>  | 8 %           | 92 %          |
| <b>ETAM</b>      | 16 %          | 84 %          |
| <b>Cadres</b>    | 21 %          | 79 %          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>14 %</b>   | <b>86 %</b>   |

Les effectifs de Renault s.a.s. comprennent 14 % de femmes, dont 21 % pour la population Cadre. Ces chiffres augmentent régulièrement: à fin 1999, les femmes représentaient 10,7% des effectifs de Renault s.a.s.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.2.2 LA POLITIQUE RESSOURCES HUMAINES**

L'internationalisation du groupe, la dynamique de l'Alliance avec Nissan, les évolutions techniques et démographiques apportent à un rythme rapide des changements profonds dans les comportements comme dans les organisations. Dans ce contexte, les femmes et les hommes de Renault sont au cœur de la réussite du groupe et la politique Ressources Humaines est déterminante pour sa performance et son développement durable (pour plus de renseignements consulter le site Internet institutionnel de Renault, [renault.com](http://www.developpement-durable.renault.com), adresse : [http : // www.developpement-durable.renault.com](http://www.developpement-durable.renault.com)).

#### **Des règles et des principes à valeur mondiale**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### **Les 4 priorités de la politique Ressources Humaines**

La politique Ressources humaines est déployée avec 4 priorités :

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

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

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

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

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

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

### **3.2.2.1 Renforcer la compétitivité du groupe**

#### **Une politique d'emploi volontariste**

Renault, au travers de sa politique d'emploi, opère les adaptations nécessaires pour suivre la mutation du Groupe et l'évolution des métiers, tout en poursuivant des gains de productivité dans un environnement mondial fortement concurrentiel.

- En 2004, le Groupe Renault a recruté plus de 7 500 personnes dans le monde, dont près de 3 900 nouveaux collaborateurs en France (2 454 au sein de Renault s.a.s.). Un accent particulier a été mis, en 2004, sur les métiers de fabrication qui ont représenté un peu moins de 50% des recrutements.

#### **Les recrutements du Groupe Renault par zone géographique**

|                                      | Poids relatif dans le<br>Groupe |
|--------------------------------------|---------------------------------|
| France                               | 51 %                            |
| Autres pays de l'Union<br>Européenne | 29 %                            |
| Autres pays d'Europe                 | 6 %                             |
| Autres pays du monde                 | 14 %                            |

Ces recrutements s'inscrivent dans le cadre d'un effort global de renouvellement des compétences, afin d'accompagner la croissance du groupe et de rajeunir ses effectifs notamment en France et en Espagne. De 1999 à 2004, Renault a embauché près de 40 000 personnes dans le monde, dont près de 24 000 en France (11 890 sur Renault s.a.s.). Ainsi le groupe a renouvelé près d'un tiers de ses effectifs en 6 ans.

En 2005, Renault accentuera son effort de renouvellement des effectifs avec un objectif de 10 000 recrutements pour le Groupe dont 5 000 en France (3 052 pour Renault s.a.s.) pour accompagner le succès de sa gamme et la poursuite de son développement à l'international. Ces recrutements concerneront tous les métiers de l'entreprise (conception, fabrication, vente, fonctions support) et se répartiront pour moitié entre les ouvriers d'une part, et pour moitié entre les techniciens, ingénieurs et cadres d'autre part. A ces recrutements s'ajoutent ceux du réseau commercial français de Renault (concessions et agents) estimés à 4 000 personnes pour 2005.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

- Afin d'améliorer la pyramide des âges des établissements du Groupe, un dispositif de Cessation d'Activité des Salariés Agés (CASA) s'applique à la branche automobile en France du 1er mars 2000 au 28 février 2005.

Sur cette période, Renault s.a.s. a prévu d'en faire bénéficier 10 500 personnes (10 324 sur son périmètre actuel). Afin de respecter ses engagements, Renault a aménagé, en 2004, les conditions requises pour bénéficier de CASA. Ainsi, 1785 salariés supplémentaires pourront y adhérer au plus tard à l'échéance du dispositif, le 28 février 2005. Leurs départs seront échelonnés entre avril 2005 et novembre 2006. Par ailleurs, l'accord signé par les partenaires sociaux offre la possibilité à certains salariés éligibles à CASA d'opter pour une mise à la retraite anticipée « carrière longue » prévue dans le cadre de la loi du 21 août 2003 portant sur la réforme des retraites.

En 2004, 1749 salariés ont adhéré au dispositif, ce qui porte à 7 886 le nombre total de salariés de Renault s.a.s. ayant bénéficié de CASA sur cette période. Pour le groupe en France, le nombre total de départs en CASA s'établit à 9 415 à fin 2004 dont 2 090 en 2004.

En 2005 - 2006, 2 796 départs en CASA sont prévus pour le Groupe en France, dont 2 305 départs pour Renault s.a.s.

En contrepartie de ces départs, sur la période 2000-2005, le Groupe a prévu l'embauche de 7 500 personnes en France, dont 6 000 pour Renault s.a.s. Avec plus de 13 500 embauches pour le groupe en France (sociétés concernées par CASA) à fin 2004 et 11 434 pour Renault s.a.s., Renault se situe déjà au-delà de ses engagements.

- En Espagne, Renault a signé, pour la période 2004-2006, un nouveau « Convenio » avec un dispositif « contrato de relevo » qui permet d'assurer le départ progressif des salariés de plus de 60 ans et le recrutement de jeunes en contrepartie. Au global, ce sont 890 départs et 1500 embauches qui sont prévus dans le cadre du Convenio 2004-2006. En 2004, 167 départs et 844 embauches auront été réalisés. Le précédent « Convenio » avait permis environ 3 300 départs et 1 200 embauches sur la période 2000-2003.

### **Un aménagement du temps de travail**

Renault développe, dans le cadre des législations nationales et des conditions locales du dialogue social, une politique d'aménagement du temps de travail destinée à rapprocher les horaires de travail et les besoins liés à la demande commerciale (dans la fabrication et le commerce), au rythme de développement des projets (dans l'ingénierie) et à la demande interne (secteurs tertiaires).

Les aménagements principaux se regroupent autour de deux fonctionnalités différentes :

- 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 6 jours et d'autres de 4 jours se mettent également en place.
- Développer la flexibilité du temps de travail : par l'allongement des séances quotidiennes et par le recours au travail du samedi pour les équipes de semaine, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moins grande activité, par des dispositifs de type capital temps.

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

En 2004, Renault a :

- signé, en France, des accords et avenant sur l'aménagement du temps de travail (Douai, Flins) ;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- négocié, en Espagne, des dispositifs de capital temps collectifs. Ils permettent notamment l'allongement des séances quotidiennes et le recours au travail du samedi pour les équipes de jour et au travail du dimanche pour les équipes de nuit, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moins grande activité ;
- conclu, en Corée, dans le cadre de la réduction du travail à 40 heures prévue par la loi, un accord d'aménagement du temps de travail destiné à harmoniser les horaires de travail et les besoins liés à l'activité de Renault Samsung Motors, tout en préservant le niveau d'emploi et de rémunération globale des salariés. A cette occasion, le temps de travail a été annualisé et un dispositif de capital temps collectif a été créé. Cet accord prévoit la possibilité, par site et en accord avec les partenaires sociaux, d'allonger les séances quotidiennes ou hebdomadaires, le temps excédentaire étant récupéré, lors des périodes de moindre activité.
- a lancé une enquête internationale sur le temps de travail ;

En 2005, Renault prévoit de poursuivre la réflexion sur le temps de travail pour mener à bien les projets internationaux.

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

En 2004, Renault 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 sur au sein de Renault s.a.s. (*voir chapitre Attirer et Motiver*)
- réalisé une étude extraite du « Baromètre International d'Image Interne ».
  - o Elle montre, sur le périmètre de Renault SAS, que les embauchés récents (recrutés entre septembre 2001 et septembre 2003) sont satisfaits à 77% de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle.
  - o Elle indique également que 79% des collaborateurs internationaux interrogés sont satisfaits de la flexibilité des horaires.
- réalisé une enquête sur l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Siège). La part des satisfaits est de 62%. Il s'avère que le résultat est principalement lié à un élément externe à Renault. En effet, pour les salariés qui ont moins d'une ½ heure de trajet journalier le taux est de 72%. Il diminue à 47% pour ceux qui ont entre 1h30 et 2h00 de trajet journalier.

### **La prise en compte de l'allongement de la vie professionnelle**

Dans les 10 ans à venir, l'Europe doit faire face à une mutation démographique ayant pour conséquence des générations de jeunes plus réduites et une population en fin de carrière plus importante. Par ailleurs la réforme des retraites en France conduit à un allongement de la vie professionnelle. L'entreprise doit donc se préparer :

- à être plus compétitive sur un marché du travail tendu et très concurrentiel,
- à travailler avec des salariés plus âgés et maintenir un haut niveau de compétence.

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

- la mise en œuvre de conditions et d'organisations de travail compatibles avec l'allongement de la vie active

Afin d'optimiser la performance du groupe par rapport à la structure d'âge des effectifs, Renault travaille sur trois axes :

- renforcer la prise en compte des Ressources Humaines dans les projets par une ergonomie adaptée aux contraintes liées à l'âge,
- améliorer en permanence les conditions de travail par l'adaptation des postes ;
- créer des postes à faible contrainte ergonomique pour assurer le maintien dans l'emploi.

En 2004, cet effort s'est notamment traduit par le renforcement des exigences ergonomiques dans les projets, par l'accroissement des compétences ergonomiques dans les établissements (plan d'embauche d'ergonomes) et par la suppression des postes côtés « avec contraintes » les sur la grille d'analyse ergonomique. Par ailleurs, les médecins du travail ont mis en œuvre des études sur les restrictions d'aptitude liées au vieillissement et ont fait évoluer les formations Geste et Posture.

En 2005, ces efforts seront prolongés et accentués.

- l'actualisation des compétences tout au long de la vie professionnelle, notamment grâce à la formation.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

En 2004, Renault a lancé au niveau du groupe une politique formation ayant pour ambition de « permettre à chacun d'accéder, où qu'il travaille dans le monde, quels que soient son âge et sa fonction, tout au long de sa carrière, aux actions de formation nécessaires au bon exercice de son métier et à la construction de son parcours professionnel » et diffusé, au sein de Renault s.a.s. une campagne visant à stimuler la formation des salariés (voir chapitre Accompagner l'Internationalisation et Attirer et Motiver).

En 2005, Renault renforcera à l'international l'animation de cette politique

- l'accompagnement du management afin de maintenir la motivation et la performance des équipes : en 2004, Renault a lancé, au niveau corporate, une formation destinée aux techniciens expérimentés (62 personnes en 2004) et initié RM3 « Partager et Déployer », une formation management destinée aux cadres expérimentés (190 personnes en 2004). Cette formation sera progressivement déployée en 2005.
- des règles d'évolution professionnelles adaptées afin de gérer des carrières plus longues. En 2004, une réflexion sur les modalités de gestion des cadres expérimentés a été engagée.

### **3.2.2.2 Accompagner l'internationalisation**

#### **Le développement d'organisations adaptées**

La réussite de l'internationalisation du groupe repose notamment sur des organisations et des processus systématiquement repensés. Sur ce plan, la Direction du Conseil en Management accompagne la réflexion de la Direction Générale en définissant des principes d'organisation, des règles de pilotage et d'arbitrage. Par ailleurs, elle apporte son assistance aux métiers (Achats, Marketing, ...) et pays (Russie, Iran, Algérie, ...) pour décliner la stratégie du groupe à l'international et définir les relations entre métiers centraux, régions et programmes : ces principes sont directement appliqués sur le déploiement du programme Logan.

#### **Des politiques ressources humaines groupe**

Renault structure progressivement la politique Ressources Humaines au niveau du groupe. L'objectif est de mettre en place des références internationales souples mais génératrices de cohérence, d'harmoniser les organisations et de définir des processus convergents afin d'assurer un niveau de qualité des prestations RH équivalent dans le monde. Début 2004, la Politique Formation du Groupe est venu compléter le socle des politiques Ressources Humaines du Groupe déjà existantes, dans les domaines des langues, de la gestion des mobilités, des conditions de travail, des fonds de pension et de l'actionnariat salarié. Ce socle sera encore enrichi courant 2005.

Afin d'assurer la mise en œuvre effective des politiques RH du groupe et d'échanger sur les problématiques locales, la Direction des Ressources Humaines Groupe apporte un soutien structuré aux pays au travers de nombreuses missions d'experts, de réunions des directeurs des ressources humaines du groupe et de revues de politiques RH. En 2004, 3 réunions réunissant les directeurs des ressources humaines des implantations de Renault dans le monde et 6 revues de politiques RH des principales plaques territoriales du groupe (Espagne, Mercosur, Roumanie, Corée, Russie, Turquie) se sont tenues.

#### **Des politiques visant à mobiliser le personnel et favoriser une ouverture culturelle**

Afin d'accompagner son développement à l'international, le Groupe a mis en place une politique structurée de ressources humaines visant à mobiliser le personnel et à favoriser la mise en place d'équipes multi-culturelles aptes à capter les attentes des clients dans le monde entier. Cette politique repose sur des actions ciblées en matières de recrutement, de formation aux langues, de développement du management (voir chapitre Attirer et Motiver) et de mobilités internationales.

Depuis 2000, Renault s'est fixé un objectif de recrutement de 20 % de managers présentant des profils internationaux du fait de leur cursus ou de leur nationalité, afin de disposer d'un nombre important de collaborateurs pouvant apporter leur expérience multiculturelle. En 2004, la part des recrutements de profils internationaux a été de plus de 26% pour les ingénieurs et cadres.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

Pour soutenir cet objectif, Renault met progressivement en place un réseau de recrutement international au travers de sa participation à des forums de grandes écoles (28 en 2004), de partenariats avec des écoles et des universités internationales, de l'attribution de bourses d'étude à des étudiants étrangers, de l'accueil des stagiaires d'origine étrangère (26% des stagiaires ingénieurs et cadres de Renault s.a.s.) et des VIE - Volontariat International en Entreprise (86 en 2004).

Le site Internet institutionnel de Renault, [www.renault.com/carrieres](http://www.renault.com/carrieres), permet de consulter une sélection d'offres, actualisées périodiquement, de déposer des candidatures en ligne et de s'informer sur les métiers du groupe. En France, plus de 800 offres d'emploi et de stages ont été publiées en 2004 générant plus de 90 000 candidatures directes. Environ 22% des embauches d'ingénieurs et cadres et 11% des embauches de techniciens proviennent de candidatures sur Internet. Les internautes ont également la possibilité d'accéder aux pages Ressources Humaines de 10 pays (Allemagne, Argentine, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni et Russie) afin de consulter les offres d'emploi locales.

De même, la pratique des langues est encouragée. Le français est la langue de travail du Groupe Renault et l'anglais celle de l'Alliance Renault-Nissan.

Dans ce cadre, la maîtrise du français et de l'anglais est devenue une condition au recrutement des nouveaux managers. En France, le niveau minimum exigé est de 750 points au TOEIC.

Par ailleurs, l'ensemble des managers et tous les salariés du Groupe ayant recours dans le cadre de leur travail à une de ces langues (lorsqu'elle n'est pas leur langue maternelle) doivent viser l'obtention d'un niveau cible de 750 au TOEIC (test international d'anglais) et au TFI (test international de français) en se formant. Ce niveau cible a été porté à 850 pour les cadres supérieurs et les cadres à potentiel.

Le niveau d'anglais et de français de l'encadrement est progressivement évalué : à l'échelle du Groupe, plus de 14 500 personnes (dont plus de 12 300 sur Renault s.a.s.) ont passé le TOEIC et plus de 2 800 personnes le TFI. Des programmes standard de formation à l'anglais ont été mis en place dès 1999. Un module « français, langue étrangère » a également été mis en place pour les non francophones. A fin 2004, plus de 5 000 collaborateurs de Renault s.a.s. ont bénéficié d'un programme de formation à l'anglais et plus de 125 000 heures de formation ont ainsi été réalisées sur l'année 2004. Ces programmes sont progressivement déployés à l'échelle internationale, après adaptation aux contraintes locales.

Enfin, les mobilités à l'international sont facilitées en particulier pour les spécialistes et les cadres à potentiel. A fin 2004, 721 personnes étaient en mobilité hors de leur pays d'origine dans le Groupe (773 à fin 2003).

Une gestion prévisionnelle des mobilités internationales est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur des moyens spécifiques : fin 1999, la Direction Générale a décidé de mettre en place des comités de carrière dédiés à l'international dans l'ensemble des Directions. (*voir chapitre Attirer et Motiver*)

En 2005, l'ensemble de ces actions sera poursuivi.

#### **L'Alliance avec Nissan**

Le Groupe Renault poursuit également son développement à l'international dans le cadre de l'Alliance avec Nissan au travers de recrutement ciblés, d'échanges de personnel, de formations inter-culturelles et d'enquêtes de satisfaction.

Afin de favoriser la compréhension mutuelle, Renault s'assure du recrutement d'ingénieurs et cadres ayant une connaissance de la langue japonaise. En 2004, une trentaine de cadres répondant à ces critères ont été embauchés. Cette action sera poursuivie en 2005.

Initiés en 1999, les échanges de personnel entre les 2 groupes se sont poursuivis en 2004 dans les mêmes proportions que les années précédentes. En 2004, il a été décidé de mettre l'accent sur le développement des échanges entre filiales, notamment avec Nissan North America et Nissan Europe. Ces échanges ont concerné 135 personnes : 77 expatriés de Renault chez Nissan (dont la moitié dans les filiales de North America et de Nissan Europe) et 58 expatriés de Nissan vers Renault (dont un tiers en filiales). A partir de 2005, les échanges de cadres à haut potentiel vont se développer.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

Depuis 1999, des formations interculturelles, destinées au personnel des 2 groupes et aux équipes impliquées dans l'Alliance, ont été engagées. Regroupées en 2003 dans l'Alliance Business Way Program, ces dispositifs ne cessent de progresser. Depuis la mise en œuvre de l'Alliance, 6200 personnes ont suivi des conférences de découverte et d'introduction à la culture japonaise (380 en 2004) et 2000 personnes (317 en 2004) des sessions plus approfondies de formation à la culture japonaise et au travail en commun avec les Japonais. Par ailleurs, l'accent a été mis sur la montée en puissance des "Team Working Seminars" dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité au quotidien des acteurs clefs de l'Alliance. En 2004, ces séminaires ont concerné une dizaine d'équipes Renault-Nissan (3 en 2003, année de leur déploiement). *(Pour plus de renseignement, cf. chapitre I, Alliance, § 1.2.2.4, page X).* En 2005, ces actions seront accentuées.

Enfin, pour la quatrième fois depuis 1999, environ 4 000 salariés du groupe Renault et 4 000 salariés du Groupe Nissan ont été sollicités en 2004 pour répondre à une enquête sur la perception de l'Alliance. Cette étude, menée par un institut de sondage externe, mesure, entre autres, leur niveau d'adhésion et de satisfaction sur les items d'image, d'information, de stratégie et de management.

**Un système d'information partagé : la Base de Personnel Unique au Groupe (BPU)**

L'administration des Ressources Humaines de Renault est assurée par un système de gestion et d'information unique au Groupe, appelé " Base Personnel Unique ". Ce système a été mis en place pour permettre une véritable gestion des Ressources Humaines à l'échelle internationale. Il permettra de gérer à terme l'ensemble du personnel du Groupe sur plus de 350 sites, répartis dans 36 pays.

La Base Personnel Unique est constituée d'un socle commun de données Ressources Humaines comprenant les données relatives à l'organisation de l'entreprise et les données individuelles des employés.

Les données organisationnelles sont lisibles par toutes les sociétés du Groupe et les différents pays. L'accès aux informations individuelles des salariés se fait dans le respect des règles de confidentialité, permettant de répondre à la mise en place d'un outil de gestion complet.

BPU, sur la base du socle d'informations communes au Groupe, comprend par ailleurs des fonctionnalités de gestion Ressources Humaines telles que la gestion des temps de travail, la paie, le recrutement, la gestion individuelle.

Ce système est destiné aux experts de la fonction ressources humaines mais également aux managers pour faciliter la gestion ressources humaines de leur équipe (gestion de carrière, gestion des formations et évolutions des compétences, gestion du temps de travail).

A fin 2004, la Base Personnel Unique est active dans 16 pays (France, Espagne, Belgique, Suisse, Italie, Brésil, Grande-Bretagne, Slovaquie, Autriche, Pays-Bas, Pologne, République Tchèque, Allemagne, Portugal, Croatie, Slovénie), ce qui représente environ 10 000 utilisateurs actifs et plus de 80 000 salariés gérés dans cette base (sur une cible de 125 000 salariés à terme).

BPU s'est enrichie de nouvelles fonctionnalités : les salariés de Renault s.a.s. ont désormais accès via Declic (le portail intranet de Renault) à leur fiche individuelle (comportant des informations sur leur diplôme, leur parcours de carrière, leur historique de formation), au solde de leur congés et au suivi de leurs formations sur l'année en cours.

Enfin, 2004 a été marquée par le déploiement de BPU sur Nissan Europe (18 entités, 65 utilisateurs actifs et 2 500 personnes gérées dans cette base).

En 2005, le déploiement à l'international et l'enrichissement de BPU se poursuivront.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.2.2.3 Développer les compétences**

#### **La gestion des compétences**

Renault conduit une démarche transversale au Groupe de gestion prévisionnelle des compétences. Cette démarche, portée par les managers métiers avec l'appui de la fonction Ressources Humaines, a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe à 10 ans pour assurer ses ambitions stratégiques. 63 familles de compétences ont été identifiées et 56 pilotes de développement de compétences, pour la plupart membres du Comité de Direction ou directement rattachés, assistés d'un responsable ressources humaines et d'un conseiller métier, ont été nommés en juillet 2002. Ensemble, ils ont réalisé un diagnostic, puis élaboré un plan de développement des compétences.

Les travaux engagés ont abouti à

- l'identification des compétences clés à maintenir et des compétences critiques pour lesquelles un plan de développement des compétences est nécessaire,
- des actions de professionnalisation dans les métiers fondamentaux de l'automobile : transfert de savoir-faire, de méthodes, de connaissances technologiques très spécifiques,
- des actions de maintien ou d'amélioration des compétences en s'appuyant sur des leviers ressources humaines : orientations en matière de recrutement, de formation et construction de parcours professionnels.

La richesse de cette approche et la dynamique qu'elle a créée autour du développement des compétences ont conduit à la rendre pérenne. Il s'agit de s'interroger chaque année sur les efforts à faire pour développer à la fois la compétitivité de l'entreprise, la performance de ses métiers et l'employabilité des personnes.

Les objectifs spécifiques donnés pour l'année 2005 sont orientés vers :

- un élargissement du périmètre traité, en prenant mieux en compte la dimension internationale de Renault, et en s'intéressant aux compétences des partenaires de Renault qui contribuent à sa réussite,
- la réalisation de parcours professionnels types pour tous les métiers de l'entreprise et leur mise en usage dans la gestion des mobilités individuelles.

#### **Le développement des compétences par la formation**

La formation professionnelle se situe au cœur de l'efficacité de l'entreprise et du développement des femmes et des hommes qui y travaillent. Elle facilite la mutation de Renault face aux changements technologiques rapides et à la forte concurrence dans le secteur automobile. Elle accompagne la mise en œuvre de la stratégie, en particulier l'internationalisation du groupe. Elle contribue ainsi au développement de l'ensemble des collaborateurs en leur permettant de se maintenir au meilleur niveau et d'acquérir de nouvelles compétences utiles à la construction de leur parcours professionnel.

C'est pourquoi, Renault a engagé, dès 1999 en France, une politique de formation volontariste et innovante que l'entreprise a étendu en 2004 au Groupe.

Dès 1999, Renault a institué, en France, un droit individuel à la formation (DIF) dans le cadre des accords conclus sur l'aménagement du temps de travail. Ce droit s'exerce sous la forme d'un crédit temps annuel pour les salariés. Sur le périmètre de Renault s.a.s., il s'établit à hauteur de 25 heures pour les opérateurs en équipe, 35 heures pour les autres opérateurs et les employés, techniciens et agents de maîtrise, 6 jours pour les ingénieurs et cadres. Les heures non capitalisées sont capitalisables, sans plafond, tout au long du parcours professionnel des collaborateurs.

Pour accompagner cette politique et dans le prolongement de la démarche sur les Compétences, Renault a renouvelé en profondeur son système de formation afin de mettre en place dès 2003 une organisation simplifiée et plus efficace sur Renault s.a.s.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

---

Baptisé PerFORMance, ce projet agit sur 4 leviers :

- *articuler les plans de formations avec les besoins exprimés par les pilotes de développement des compétences* : toutes les formations sont développées à la demande des métiers.

- *standardiser l'offre de formation et optimiser son déploiement* : la standardisation passe par une mutualisation inter-établissements des actions de formation. L'optimisation repose sur des dispositifs de formation globaux : dispositifs d'intégration et de renforcement du management, parcours professionnels métier, actions corporate de développement des compétences linguistiques. Cette offre est régulièrement actualisée.

- *mettre les process sous contrôle, évaluer et optimiser les coûts et la qualité* : l'optimisation des coûts s'appuie notamment sur une politique d'achat exigeante et sur une optimisation du recueil des subventions. En 2004, le nombre des fournisseurs a été divisé par deux et le recueil des subventions a représenté 9% des dépenses de formation.

De plus, une évaluation systématique de la qualité de la formation perçue par les stagiaires est réalisée par le biais de questionnaires « à chaud » et des enquêtes régulières sont menées pour mesurer la perception de la formation par les managers et les salariés.

- *développer la demande des salariés et stimuler l'implication des managers* : des tableaux de bord sont, chaque mois, adressés à la Direction Générale et à l'ensemble de l'encadrement.

De même, afin de développer la demande des collaborateurs, l'offre de formation est consultable sur l'intranet de l'entreprise depuis 2001 et chaque salarié peut accéder à son historique de formation, depuis 2003.

Lancé en 2000, le e-learning permet de se former en ligne depuis son poste de travail. En 2004, Renault a continué à enrichir son offre en e-learning, portant sur des dispositifs de développement des compétences linguistiques et bureautiques, des contenus de formation "métier" (ingénierie, commerce, ...), en lançant des offres centrées sur le développement personnel et managérial : efficacité personnelle, maîtrise du risque routier, 360°. Le nombre d'heures de formation réalisées en ligne, représentant 52 000 heures en 2004 a ainsi plus que doublé par rapport à 2003. Ce développement devrait encore largement s'accroître en 2005

En 2004, Renault a étendu ces principes à ses filiales internationales en lançant la politique formation groupe, avec pour objectif de « permettre à chacun d'accéder, où qu'il travaille dans le monde, quels que soient son âge et sa fonction, tout au long de sa carrière, aux actions de formation nécessaires au bon exercice de son métier et à la construction de son parcours professionnel ». Début 2005, les deuxièmes rencontres internationales de la formation réunissant l'ensemble du réseau formation du groupe ont été l'occasion de dresser un premier bilan de sa mise en œuvre et d'identifier les modalités, méthodes et outils pour développer « un système formation groupe performant ».

Au niveau du groupe, des indicateurs de pilotage communs permettent de mesurer le déploiement de la politique formation dans tous les pays :

- le taux d'accès à la formation :

Sur le périmètre de Renault s.a.s. 85% des salariés ont suivi au moins une action de formation en 2004, contre 80% en 2003.

A l'échelle du groupe, plus de trois salariés sur quatre en moyenne suivent une formation chaque année, soit un taux d'accès de 77% (75% en 2003).

- le pourcentage des dépenses totales formation par rapport à la masse salariale :

En 2004, Renault s.a.s. a consacré 110 millions d'euros à la formation soit 6,8% de la masse salariale (en 2003 : 102 millions d'euros, soit 6,5% de la masse salariale).

A l'échelle du groupe, l'investissement s'est élevé à 187 millions d'euros, soit 5,3% de la masse salariale (en 2003, 167 millions d'euros, soit de l'ordre de 5% de la masse salariale).

- la moyenne des heures de formation dispensées annuellement par personne :

En 2004, Renault s.a.s a dispensé plus de 1,7 millions d'heures de formation, soit 38 heures en moyenne par salarié (en 2003 : plus de 1,5 million d'heures de formation, soit 36 heures en moyenne par salarié).

Dans le Groupe, plus de 4,5 millions d'heures de formation ont été dispensées en 2004 soit environ 34,7 heures par salarié (en 2003, plus de 4 millions d'heures de formation soit environ 32,5 heures par salarié).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- la perception de la formation par les managers et par les salariés :

En 2004, près de 62 200 enquêtes « à chaud » ont été déployées sur Renault s.a.s, révélant une note moyenne de satisfaction de 15,4/20.

En 2005, Renault s.a.s. prévoit de maintenir à un très haut niveau son effort avec 1740 000 heures consacrées à la formation (40,6 heures en moyenne par personne) et un investissement de 117 millions d'euros correspondant à 7% de la masse salariale.

La ventilation des **heures formation prévues en 2005** s'effectue de la manière suivante :

|                                                      |      |
|------------------------------------------------------|------|
| - Développement des compétences métiers              | 70 % |
| - Internationalisation                               | 13 % |
| - Développement du management                        | 10%  |
| - Accompagnement de l'accueil des nouveaux embauchés | 7 %  |

Plus largement, Renault poursuivra en 2005 la mise en oeuvre des principes de PerFORMance et de l'animation de la politique formation groupe avec pour objectif de donner à tous les salariés dans le monde un niveau et une qualité d'accès à la formation équivalents.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.2.2.4 Attirer et motiver**

#### **La contribution de Renault à l'information des jeunes et à l'évolution du système éducatif**

Renault déploie une politique de relations avec le système éducatif destinée à favoriser l'adéquation des dispositifs de formation avec les besoins en compétences du groupe, à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes et à positionner Renault comme un employeur attractif. Cette politique repose sur 3 axes : la coopération avec les écoles, la formation professionnelle et la sensibilisation aux métiers de l'automobile.

Renault collabore activement avec les instances éducatives nationales et régionales à l'étude des métiers et des évolutions de compétences. Cette coopération pédagogique a conduit dans plusieurs cas à la création de formations spécifiques. En France, Renault a ainsi élaboré, en partenariat avec la branche de la métallurgie (UIMM), un diplôme de spécialisation post-BTS en alternance, le « Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie en emboutissage et géométrie ». De même, à la demande de l'ANFA (Association nationale pour la formation automobile), Renault a participé à l'élaboration d'une licence professionnelle de Management après-vente automobile avec l'université de Marne-la-Vallée. Renault verse, par ailleurs, la taxe d'apprentissage à plus de 500 écoles en France en 2004 à hauteur de 8 millions d'euros.

Renault poursuit également son investissement dans la formation professionnelle des jeunes. En 2004, Renault s.a.s. a accueilli près de 6 000 jeunes dont 600 apprentis et plus de 4 330 stagiaires de tous niveaux et sur tous les métiers. Renault accueille, par ailleurs, plusieurs dizaines d'étudiants qui préparent un doctorat d'état. Au niveau international, l'entreprise a recruté 86 VIE (Volontaires Internationaux en Entreprise) en 2004 pour des postes répartis dans 23 pays.

De même, en France, une vingtaine de proviseurs ont été accueillis afin de leur faire connaître la richesse et la diversité des métiers de l'automobile, et 154 véhicules ont été attribués aux écoles cibles de l'entreprise.

Enfin, en partenariat avec les académies, Renault s'engage auprès des jeunes dans des actions d'information sur les métiers de l'automobile et l'évolution de l'entreprise dans son contexte international. En 2004, Renault a participé en France à une quarantaine de forums. Ces actions sont complétées par de nombreuses actions menées par chaque établissement dans son bassin d'emploi et par chaque filiale dans son pays.

Par ailleurs, Renault a choisi, en 2004, de renforcer son image en tant qu'employeur afin d'attirer les meilleurs candidats sur un marché de plus en plus concurrentiel.

Cette image est bâtie autour de 3 engagements RH que Renault prend vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses futurs candidats :

- Renault développe une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée,
- Renault offre la possibilité de développer des compétences tout au long de la vie professionnelle,
- Renault s'appuie sur une organisation exigeante et conviviale fondée sur des valeurs d'ouverture, de créativité et de dialogue.

Cette image de Renault Employeur s'est concrétisée par le lancement d'une nouvelle campagne de recrutement, synthétisée par une accroche générique : « *Derrière leur sourire, votre savoir faire* » et signée : « *Renault. Créateur d'automobiles, des passions à partager* ».

Renault a accompagné le lancement de sa nouvelle campagne par une présence de conseillers ressources humaines au Mondial de l'Automobile 2004 afin d'informer les visiteurs sur les métiers du groupe, les critères de recrutement et les opportunités d'emploi : près de 3600 contacts et 804 entretiens ont ainsi été enregistrés en 16 jours. Par ailleurs, un « chat » sur les opportunités d'emploi et les métiers de Renault sur le site Internet institutionnel de Renault, [www.renault.com/carrieres](http://www.renault.com/carrieres), a réuni 1 192 internautes et suscité près de 500 questions le 7 octobre 2004, en clôture du Mondial.

En 2005, Renault

- intensifiera encore ses relations avec le système éducatif ;
- poursuivra le déploiement de la campagne de communication Renault Employeur

#### **Les parcours professionnels**

Le Groupe Renault développe une politique d'évolution professionnelle motivante et diversifiée afin de développer les compétences dont l'entreprise a besoin et enrichir les parcours professionnels des salariés. Les possibilités de mobilité interne sont toujours privilégiées avant d'envisager des recrutements externes, tandis que les mobilités internationales et « inter-métiers » sont encouragées pour développer de nouvelles compétences.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

Les mobilités s'inscrivent dans le cadre d'une "**Charte Mobilité**" qui pose en 7 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.

Les candidats à la mobilité interne peuvent s'appuyer sur "**Job@ccess to Renault**" qui constitue depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2000, le support unique de publication d'offres d'emploi sur l'ensemble du Groupe. Accessible dans 34 pays et activement utilisé dans 22 pays, cet outil publie en permanence plus de 1 500 postes disponibles, fait l'objet de près de 1 770 connexions par jour et recueille environ 390 candidatures en ligne par mois. Près de 5 380 postes au total ont été pourvus depuis son lancement (1 348 en 2004).

Le groupe met également en œuvre de nouveaux outils pour rendre plus visibles les parcours professionnels dans les métiers. Dans le secteur du commerce, le site « Carrières commerciales » mis en ligne sur l'intranet du groupe en 2004, décrit les différents parcours possibles pour un poste cible et aide managers et salariés à préparer leur projet professionnel.

Par ailleurs, les salariés, pour préparer leur mobilité, peuvent disposer d'un support méthodologique d'auto-évaluation "**Parcours**" (qui a enregistré 8 000 connections depuis sa mise en ligne en 2002) et bénéficier de bilans professionnels. Ces dispositifs de développement permettent aux collaborateurs concernés de se construire un véritable parcours professionnel et d'évoluer de façon significative.

Une gestion prévisionnelle des carrières est organisée par la fonction Ressources Humaines qui s'appuie sur les comités de carrière et les comités d'orientation Ressources Humaines, mais aussi sur l'entretien annuel de chaque collaborateur. Ce dernier constitue un moment privilégié pour, notamment, aborder et préciser les souhaits en terme de mobilité : date de mobilité envisageable et perspectives de mobilité.

Depuis 4 ans, Renault s.a.s. a renouvelé une partie importante des règles de gestion de ces différentes catégories de personnel au travers de plusieurs accords :

- L'accord du 29 juin 2001 sur la professionnalisation par la compétence des opérateurs de production met en place un nouveau dispositif d'acquisition progressive des compétences permettant d'accompagner l'évolution professionnelle de tous les opérateurs de fabrication. Cet accord vise à renforcer les perspectives professionnelles des opérateurs, à attirer et à motiver par la valorisation des métiers de la fabrication et à dynamiser les évolutions de carrière. En 2004, Renault a déployé les grands principes de cet accord à de nouvelles entités du groupe : Mercosur, Espagne et Slovaquie.

- Trois accords relatifs aux règles de gestion des employés techniciens et agents de maîtrise (ETAM) ont, par ailleurs, été signés au premier semestre 2002. Ils précisent les conditions d'intégration des ETAM débutants (recrutés avec un diplôme de technicien supérieur), les parcours professionnels des chefs d'unité et des chefs d'atelier, et les règles de gestion des ETAM à potentiel d'évolution.

Ces accords complètent l'accord du 15 septembre 2000 visant à redynamiser les filières d'accès au statut cadre par la voie interne. Ce dernier s'est traduit par une hausse des volumes d'entrée en formation des candidats au passage cadre. Ces candidatures assurent à Renault le renforcement de ses compétences métier stratégiques pour faire face aux évolutions de l'environnement. En 2004, 105 salariés dans le groupe ont été promus au statut cadre à l'issue de leur parcours.

En 2005, Renault :

- s'assurera de la généralisation des comités d'orientation RH pour toutes les catégories professionnelles ;
- se fixe pour objectif de rendre plus visibles les parcours de carrière dans les différents métiers, en capitalisant sur la démarche « Carrières commerciales » initialisée dans les fonctions commerciales.

#### **Le développement du management**

Le Groupe encourage le développement des **pratiques managériales** et comportements collectifs au travers de **deux approches** :

- un **entretien annuel d'évaluation** qui permet d'évaluer les performances selon deux dimensions : les résultats individuels d'une part, les pratiques managériales et de fonctionnement collectif d'autre part,
- le développement du "**360° feed-back**" qui permet au manager de mieux comprendre la perception de son mode de travail par son entourage (hiérarchique, collaborateurs, partenaires et "clients internes") au travers de 14 critères, d'enrichir le contenu de l'entretien annuel et de fixer des voies de progrès. En 2004, le 360° a significativement été étendu grâce à un nouvel outil mis en ligne sur l'intranet du groupe et un accompagnement fort en termes de

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

---

formation et de communication. Plus de 4500 managers de toutes les sociétés du groupe ont ainsi bénéficié de ce dispositif (2500 personnes en 2003).

Un accent est mis sur les plans de progrès associés à ces démarches, notamment au travers de dispositifs de “ coaching ”, permettant d'aider individuellement les hiérarchiques ou collectivement les comités de direction qui le souhaitent à développer leurs compétences managériales. 27 managers (134 au cumul depuis 2001) et 53 comités de direction ont ainsi été accompagnés en 2004, dont 12 qui ont engagé un travail de construction d'équipes (team-building).

Des dispositifs complémentaires de renforcement des pratiques managériales sont mis à la disposition des managers tels que les ateliers du management (en particulier à la Division des Pièces et Accessoires) ou des dispositifs d'échange entre les managers Renault et d'autres sociétés.

Par ailleurs, le programme de développement du management s'appuie sur des dispositifs de formation organisés au niveau corporate, pays et métier.

Les parcours corporate visent à stimuler la réflexion stratégique et la compréhension de la politique du Groupe, ainsi qu'à développer les compétences managériales transversales. Ils accueillent des salariés issus de l'ensemble des entités du groupe à chaque stade de développement du management (selon l'âge et le niveau de responsabilité) :

- Le dispositif RM0 est destiné aux cadres débutants qui intègrent le groupe. Ce dispositif a réuni 727 cadres en 2004. Par ailleurs, un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés ETAM a été mis en place en 2003. En 2004 ce parcours a été étendu à plus de 300 ETAM embauchés en cours de carrière sur l'année.

- Les dispositifs RM1-Perspective et RM2-Performance, respectivement destinés aux jeunes cadres et aux cadres confirmés, ont rassemblé plus de 660 ingénieurs et cadres.

- Le séminaire IIIC, destiné aux cadres dirigeants, est centré sur le rôle clé des participants dans le déploiement de la stratégie et le développement des valeurs de Renault. Il a accueilli 74 personnes. Ce dispositif s'accompagne, par ailleurs, de nouveaux modes de développement destinés aux dirigeants et à leurs équipes (exemple : missions métier, géostratégiques,...)

En 2004, le parcours RM3 « Partager et Déployer », destiné aux cadres expérimentés, et une formation destinée aux techniciens expérimentés sont venus compléter ces dispositifs (*voir chapitre Renforcer Compétitivité*).

De même, des parcours management sont organisés pour chaque implantation industrielle majeure du groupe hors France (Espagne, Corée, Roumanie, Mercosur) et dans les métiers (ingénierie, fabrication, commercial, tertiaire). En 2004, des formations des chefs d'UET à l'Ingénierie Véhicule et « Manager de managers » à l'Ingénierie Mécanique ont ainsi été initiées.

Enfin l'année 2004 a été marquée par le lancement d'un nouveau dispositif centré sur le développement de l'efficacité personnelle. Destiné aux salariés de Renault s.a.s., il est constitué de 60 modules en e-learning et d'une première offre mixte e-learning/présentiel.

En 2005, Renault :

- veillera à la qualité d'intégration des nouveaux arrivants,
- accompagnera l'extension du 360° par la mise en place de plans de progrès des pratiques managériales,
- renforcera les dispositifs formation management corporate, avec en particulier le déploiement de RM3 « Partager et Déployer » destiné aux cadres expérimentés,
- créera des parcours management spécifiques dans les pays où Renault se développe,
- consolidera l'offre de développement du management avec le déploiement dans de nouvelles entités du groupe de l'offre Efficacité personnelle.

### Les conditions de vie au travail

La **santé** et les **conditions de travail** du personnel constituent un objectif prioritaire afin d'accroître la qualité de vie des salariés et la performance globale de l'entreprise. Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique définie et formalisée accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution, tant d'un point de vue social qu'industriel.

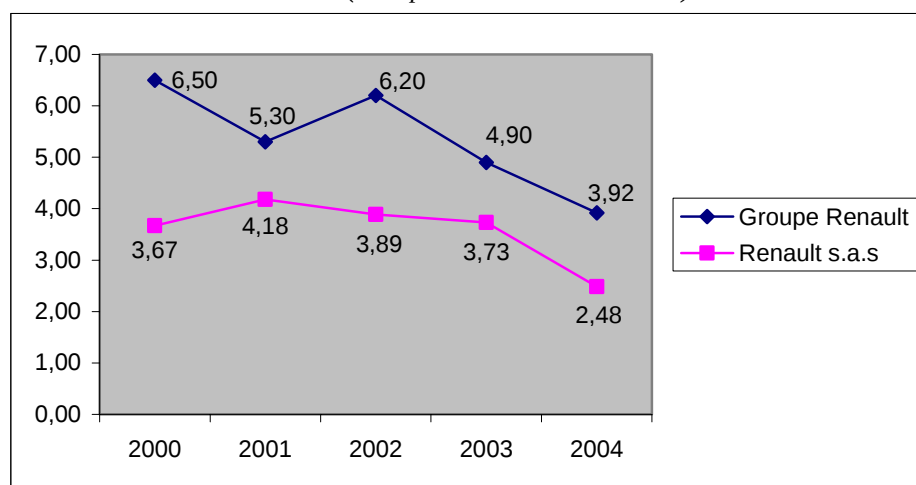
# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

#### Nombre d'accidents de travail avec arrêt

Par millions d'heures travaillées (Groupe Renault et Renault s.a.s)

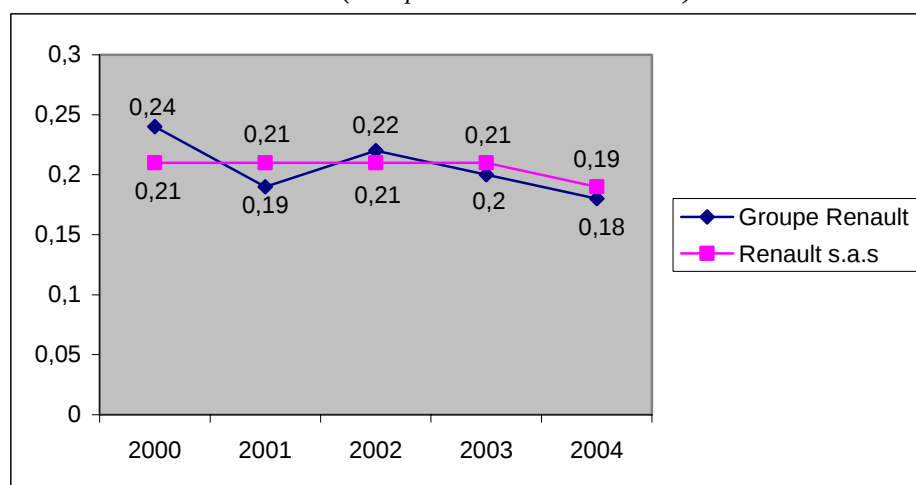


Les niveaux de fréquence et de gravité des accidents de travail sur le périmètre Renault s.a.s. se comparent très favorablement au reste de l'industrie.

L'année 2004 voit le taux de fréquence chuter sensiblement, tant au niveau du Groupe que de Renault sas.

#### Nombre de journées perdues pour accident de travail

Par milliers d'heures travaillées (Groupe Renault et Renault s.a.s)



Le taux de gravité a encore diminué, tant au niveau du Groupe que de Renault sas.

Les chiffres Groupe relatifs aux accidents du travail portent sur près de 96% l'effectif total.

L'implication de la hiérarchie et du personnel sur ces sujets, ainsi que la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets, font partie des valeurs essentielles de Renault. Afin de mesurer la mise en œuvre effective de la politique de conditions de travail, des évaluations (dont l'évaluation des risques) sont réalisées sur la base d'un référentiel de management dans les différents secteurs du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur. Si les conditions sont réunies et les résultats en terme d'accidentalité conformes, alors le label "Système de Management Renault Sécurité et Conditions de Travail" est attribué. Il est à noter que ces labels sont attribués pour une période de trois ans renouvelables ; ceux-ci peuvent être réitérés en cas d'anomalie importante.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

A fin 2004, Renault a réalisé 51 audits dans les sites industriels, tertiaires et ingénierie du Groupe et labellisé sur ce principe 17 sites. Au sein de la filiale commerciale Renault France Automobile, l'ensemble des établissements a été audité soit plus de 60 sites

En 2005, Renault prévoit de :

- réaliser 18 nouveaux audits.
- Implanter de nouvelles cataphorèses (Dacia, Mercosur et Sandouville)
- réduire les accidents de 10%
- développer une animation pédagogique en ligne sur le risque professionnel

Renault dispose de son propre **service d'hygiène industrielle** pour évaluer la nature des risques et mettre en place les actions nécessaires pour protéger la santé de ses salariés. Le service d'hygiène industrielle mesure les ambiances chimiques et les ambiances physiques avec des matériels sophistiqués. De même, il gère une documentation toxicologique. Cette gestion est effectuée sur un logiciel spécifique "Chimrisk" qui recense à ce jour 4 468 produits différents. Cette base de données fournit à l'ensemble des acteurs internes concernés la plupart des compositions des produits utilisés par Renault. Il est ainsi possible de s'assurer qu'un produit correspond bien à l'utilisation attendue.

En 2004, Renault a effectué 1 734 analyses sur la qualité de l'air aux postes de travail, réalisé 924 analyses en ambiances physiques (bruit, ...).

En 2005, Renault prévoit de :

- étendre sa documentation toxicologique,
- prolonger les différents contrôles.

Une **Méthode d'Analyse Ergonomique** des Postes de Travail est développée en interne (3<sup>e</sup> version) pour préserver la santé des opérateurs en production et diminuer notamment les troubles musculo-squelettiques. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est diffusée auprès d'autres entreprises. En complément, Renault vient de développer une fiche d'analyse ergonomique simplifiée pour aider les chefs d'équipe à mieux concevoir les postes de travail pour en améliorer continûment les conditions d'exercice. La prise en compte de l'ergonomie passe par la réussite de l'adéquation "postes de travail / hommes" (en tenant particulièrement compte de l'âge du personnel), la cotation ergonomique des postes, le renforcement de la prise en compte de l'ergonomie dans les projets (cf. ci-dessous), la suppression des postes cotés "avec contraintes" sur la grille d'analyse ergonomique et le renforcement des compétences dans ce domaine. Le plan d'embauche, engagé depuis plusieurs années, se poursuit.

Dans chaque projet industriel d'envergure (remplacement de véhicules, ...) l'équipe de conception se dote maintenant systématiquement d'un chef de projet **socio-technique** chargé de :

- traiter les questions de conditions de travail et d'ergonomie de conception (nouvelles installations de production, évolution du produit, ...).
- s'assurer de la qualité du plan de formation. Chaque projet est ainsi l'occasion de progresser sur des objectifs fixés ensemble par l'ingénierie et les usines.

En 2004, Renault a :

- formé 88% des chefs d'unité à la fiche simplifiée de "Sécurité et Ergonomie";
- réuni 3 fois un Comité Ergonomie (composé des ergonomes des sites de Renault) afin d'identifier les actions prioritaires.

En 2005 Renault prévoit de :

- prolonger les actions de formation à destination des chefs d'unité (objectif visé 100%) ;
- lancer des actions spécifiques orientées sur l'allongement de la durée de vie au travail.

**La maîtrise du risque routier est** un des éléments du volet Sécurité du personnel de Renault.

En matière de Ressources Humaines, l'action est dirigée vers la sensibilisation du personnel.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

---

En France, Renault s'est engagé auprès des pouvoirs publics :

- le Président Directeur Général de Renault, Louis Schweitzer, a signé une charte avec le Ministre des Transports Gilles de Robien : Renault s'engage pour une durée de 3 ans à participer à l'évolution des comportements de tous les conducteurs et à commercialiser des véhicules disposant d'équipements de sécurité performants.
- le Secrétaire général de Renault, Michel de Virville, a signé une charte avec le Délégué Interministériel, Rémy Heitz, le Directeur de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie Travailleurs Salariés, Gilles Evrard : Renault s'engage pour une durée de 3 ans à sensibiliser l'ensemble de son personnel au risque routier.

Dans ce cadre, Renault a déployé des actions de communication au niveau du groupe. L'entreprise a :

- diffusé la **Charte du Conducteur Renault** à l'ensemble du personnel du Groupe accompagné d'une lettre du président en vue d'inciter l'ensemble des collaborateurs du Groupe à devenir des ambassadeurs de la sécurité routière ;
- déployé, à travers ses établissements et filiales, des forums d'animation (tests de freinage, contrôle sécurité des véhicules personnels, tests de réflexes, ...) ;
- revu l'intégralité de son dispositif formation afin d'ouvrir cette offre à un public plus large en fonction de ses caractéristiques (jeunes, grands rouleurs, comités de direction, ...).

En 2004, Renault a lancé en France un dispositif e-learning (près de 18 500 connections et plus de 4 000 heures de formation) et formé plus de 1 500 stagiaires à la maîtrise du risque routier.

En 4 ans, les accidents de trajet avec arrêt de travail ont diminué de 32% au sein de Renault s.a.s.. Le nombre de jours d'arrêt a diminué de 37%.

En 2005, Renault étudiera le développement de nouvelles animations (animation pédagogique sur le site Internet, jeux de société, simulateur de conduite, .....), prolongera son programme de sensibilisation e-learning et consolidera son dispositif de formation « 2 roues » pour renforcer encore son action.

Renault développe une **politique de santé publique** pour ses collaborateurs. Des bilans biologiques et différents dépistages (essentiellement cardio-vasculaires) sont régulièrement effectués auprès des personnels. En parallèle, Renault organise des campagnes d'information et de formation sur plusieurs thèmes tels que 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 40 000 tests ont déjà été effectués et ont donné lieu à des actions individuelles ou collectives. De même des campagnes d'information et de formation sont lancées depuis 2002 auprès de l'encadrement. Des formations sont régulièrement dispensées aux médecins et infirmières.

En 2004, Renault a :

- mis en place 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, ...) ;
- ouvert un site "Intranet médical" où tout collaborateur peut y trouver des renseignements pratiques notamment sur les thèmes : voyages, travail sur écran, bruit, tabac, SIDA, pour accompagner la politique de prévention de Renault ;
- lancé, dans les pays à risque, une enquête sur le SIDA pour mieux cerner les problématiques locales.

En 2005, Renault prévoit de :

- compléter l'offre du site "Intranet médical" en y intégrant de nouveaux thèmes (sommeil, stress, maladies cardio-vasculaires, alcool, nutrition ...) ;
- lancer une nouvelle base médicale pour un meilleur suivi des salariés (dont statistiques) ;
- déployer une activité pluri-disciplinaire sur le vieillissement et les troubles musculo-squelettiques de la population ;
- renouveler ses campagnes de prévention de la santé (tabac, alcool, ...).

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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**La promotion de l'initiative et de la créativité** 

Renault a poursuivi son engagement dans les démarches de promotion de l'initiative et de la créativité dans l'ensemble du Groupe. Ces démarches s'inscrivent, pour Renault s.a.s. dans le cadre de l'accord collectif sur la promotion de l'initiative et de la créativité signé en 2002 pour les années 2003, 2004, 2005.

En 2004, la démarche de promotion de l'Initiative et de la Créativité du personnel a poursuivi son développement :

- par un travail d'approfondissement, pour un meilleur ancrage dans les activités d'ingénierie, le tertiaire et le commercial,
- par un effort de rigueur de traitement des idées de progrès dans les activités industrielles,
- par un soutien au développement de la démarche à l'international (notamment auprès de Dacia et de Renault Samsung Motors, dont les résultats sont en très nette progression.

La Convention annuelle Initiative et Créativité de 2004 a permis à la Direction Générale de récompenser les auteurs des meilleures suggestions 2003 et de présenter différentes démarches managériales stimulant l'innovation participative. Des manifestations analogues ont été organisées dans la plupart des établissements.

En 2004, Renault a :

- enregistré 5,9 idées concrètes de progrès par personne et par an
- obtenu une participation de 73 %
- traité les idées concrètes de progrès dans un délai moyen de 3,2 mois
- réalisé des économies de 47,6 millions d'euros dans leur 1<sup>re</sup> année d'application

*Données consolidées sur Renault s.a.s et ses filiales industrielles en Europe*

En 2005 Renault prévoit de mettre en ligne un système de gestion destiné à mieux suivre le traitement des idées concrètes de progrès. Il permettra aux auteurs de ces idées de suivre en temps réel l'avancement de leur dossier. Dans un premier temps, il sera déployé à l'ensemble des collaborateurs de la région parisienne.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**La rémunération et l'intéressement**

Renault a le souci de développer une politique de rémunération motivante pour ses salariés. Dans ce cadre la Direction et les organisations syndicales ont signé le 19 février 2004 un accord salarial pour Renault s.a.s prévoyant une augmentation globale des salaires des ouvriers et des ETAM de 4,9% pour l'année 2004 alors que le rythme annuel de l'inflation s'est établi au niveau de 2,1% à fin décembre (hors tabac). Ces mesures correspondent à 2% d'augmentation générale des salaires, 1,7% d'augmentations individuelles et de promotions, 0,2% d'augmentation liée à l'ancienneté, 1% d'intégration d'une prime dans le salaire de base.

De même, Renault développe, au sein de Renault s.a.s. une politique d'intéressement des salariés comprenant deux volets distincts : un intéressement aux résultats financiers et un intéressement aux performances des établissements. Les filiales ont également conclu des accords d'intéressement.

Au cours des cinq derniers exercices, les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances de Renault s.a.s. ont été les suivants :

|             | En millions d'euros         |
|-------------|-----------------------------|
| 2000        | 92,2                        |
| 2001        | 88,1                        |
| 2002        | 149,75                      |
| 2003        | 182,75                      |
| <b>2004</b> | <b>236,64<sup>(1)</sup></b> |

En application des accords d'intéressement - avenants aux résultats financiers, l'intéressement financier correspondait, pour les exercices 1999 à 2001 à 6 % du bénéfice net consolidé après impôts (avant intéressement) après déduction des intérêts minoritaires. Pour les exercices 2002 à 2003, la formule de calcul des exercices 1999 à 2001 a été reconduite. Pour 2004, un avenant spécifique a été conclu avec les partenaires sociaux afin de tenir notamment compte de la nature exceptionnelle du résultat, la formule de calcul restant identique.

En 2005, un nouvel accord d'intéressement sera conclu pour les années 2005, 2006 et 2007.

*(1) Dont intéressement financier au titre de l'exercice 2004 de 203 millions d'euros et intéressement à la performance versé en 2004 de 33,64 millions d'euros.*

**Actionariat salarié et Plan d'Epargne d'Entreprise de Renault**

Renault dispose d'un Plan d'Epargne de Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50% depuis le 25 juin 2003. Ce PEG est composé de 4 Fonds Communs de Placement d'Entreprise, FCPE, (Actions de l'Entreprise, Actions diversifiées, Obligataire, Monétaire) ouverts aux versements des salariés et de 10 FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault code ISIN FR0000131906) utilisés lors des trois dernières offres aux salariés du Groupe et fermés aux versements des salariés. A compter du 2 janvier 2005, un cinquième fonds dénommé Fructi ISR Performance sera ouvert aux versements des salariés. L'objectif de ce FCPE, composé exclusivement d'actions, est la recherche d'une forte valorisation du capital, dans une optique de long terme. Ce fonds est composé exclusivement d'actions. Les titres du portefeuille sont sélectionnés en fonction des critères de l'investissement socialement responsable : la politique de l'emploi, les conditions de travail, le respect des normes de pollution, le gouvernement d'entreprise.

La Loi pour le soutien à la consommation - article 5 pour l'épargne salariale - a été promulguée le 9 août 2004. Les mesures concernant le déblocage des avoirs d'épargne salariale et le versement direct de l'intéressement ont fait l'objet d'un avenant au Plan d'épargne de Groupe le 7 septembre 2004. Au 31 décembre 2004, 2 746 salariés avaient procédé au déblocage de 13 691 milliers d'euros répartis de la façon suivante : 53% FCPE Actions Renault, 2% FCPE Fructi Sécurité, 22% FCPE Renault Prudence, 23% FCPE Renault Equilibre.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

Le 19 novembre 2004, le 1<sup>er</sup> Grand Prix de l'actionnariat salarié des sociétés du CAC 40 a été décerné à Renault. Organisé conjointement par La Tribune, Synerfil et la FAS en partenariat avec le salon Actionaria, ce Grand Prix vise à récompenser les sociétés du CAC 40 et du SBF 120 qui favorisent l'existence d'un actionnariat salarié.

En 2004, le montant total des versements effectués au Plan d'Epargne de Renault a été de 31,8 millions d'euros (en progression de 25,7% par rapport à 2003), dont 92,7 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2004 est de 711 millions d'euros.

| Les données ci-après concernent le Groupe :                                  | Composition du FCPE                   | Nombre d'adhérents au 31/12/04 | Actif en millions d'euros | Performance 2004 en % |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------|
| <b>Fonds Actions Renault</b> <sup>(1) (4)</sup>                              | Près de 100 % actions Renault         | 47 433                         | 265,4                     | 17,84 %               |
| <b>Fonds Actions Renault 2002</b> <sup>(1)</sup>                             | "                                     | 30 166                         | 99,2                      | 14,07 %               |
| <b>Fonds Actions Renault 2003</b> <sup>(1)</sup>                             | "                                     | 29 309                         | 104,5                     | 56,66 %               |
| <b>Fonds Renault Shares</b> <sup>(2)</sup>                                   | "                                     | 11 939                         | 91,6                      | 14,06 %               |
| <b>Fonds Renault Italia</b> <sup>(3)</sup>                                   | "                                     | 248                            | 1,9                       | 16,81 %               |
| <b>Renault Equilibre</b><br><b>Fonds actions diversifiées</b> <sup>(4)</sup> | 50 % actions françaises ou étrangères | 13 062                         | 95,3                      | 7,01 %                |
| <b>Renault Prudence</b><br><b>Fonds obligataire</b> <sup>(4)</sup>           | 95 % obligations diversifiées         | 9 165                          | 51,3                      | 5,31%                 |
| <b>Fructi-Sécurité</b><br><b>Fonds monétaire</b> <sup>(4)</sup>              | 100 % monétaire                       | 696                            | 1,8                       | 1,81%                 |

(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 Italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

### L'information interne

Renault informe en permanence ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, sa stratégie, ses objectifs dans tous les domaines : Alliance Renault-Nissan, nouveaux produits, activités industrielle et commerciale, compétition automobile, résultats financiers, politique ressources humaines,... Outre "**Global**", le magazine international interne (près de 120 000 exemplaires) qui comporte 4 éditions locales en dehors de l'édition française, existe depuis juin 2001 un média hebdomadaire interactif, "**Direct on line**", qui établit un dialogue direct et permanent avec le Président. Ce média hebdomadaire bénéficie de plus de 3 600 abonnés. Un nouveau Média interne est apparu en 2004 : les « **videostreaming** », films courts diffusés sur l'intranet.

L'intranet bilingue (**environ 60 000 postes connectés dans le monde**) est utilisé pour diffuser à tout moment des dépêches d'information interne, des brèves et des vidéos. Par ailleurs, des kits d'information sont mis à la disposition de la hiérarchie afin de lui permettre d'accompagner et de déployer en interne les questions touchant à la stratégie du Groupe.

De plus, Renault a, comme chaque année, lancé en 2004 une enquête interne internationale afin de mesurer la perception de l'entreprise par ses salariés dans le monde. Cette enquête, menée par un cabinet spécialisé externe porte notamment sur les items d'image, de management, de conditions de travail et de climat social (**Baromètre d'Image Interne International**). En 2004, elle a concerné 5 pays.

### Le développement du dialogue social

Renault a décidé de promouvoir un dialogue social de qualité, permanent et responsable à tous les niveaux de l'entreprise qui tient compte des changements techniques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre de sa stratégie, en particulier dans

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

L'accord sur la "concertation sociale" conclu le 23 juin 2000 pour la maison mère. Ces principes servent de référence pour l'ensemble du groupe.

En 2004, le dialogue social s'est poursuivi à un rythme soutenu.

Fondé par un accord unanime le 27 octobre 2000, le Comité de Groupe Renault (CGR) est l'instance unique de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il assure un dialogue social homogène sur la situation et la stratégie du groupe, ainsi que sur ses évolutions transnationales. Le CGR comprend 36 représentants (venus de 16 pays) des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union Européenne ainsi qu'en-dehors (Brésil, Argentine, Corée, Roumanie, Slovaquie, Turquie). En 2004, il s'est réuni une fois en session plénière et le comité restreint composé de 8 membres s'est réuni 10 fois.

Le Comité Central d'Entreprise de Renault s.a.s. pour sa part s'est réuni 8 fois et son bureau 12 fois.

L'année 2004 a, par ailleurs, été marquée la signature de la déclaration des Droits sociaux Fondamentaux au niveau du groupe (*voir chapitre Accompagner l'Internationalisation*) et de 5 accords au niveau de Renault s.a.s. :

- accord salarial du 19 février 2004 (*voir chapitre Attirer et Motiver*),
- accord du 17 février 2004 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle,
- accord du 4 juin 2004 portant avenant à l'accord du 16 avril 1999 relatif à l'emploi, l'organisation et la réduction du temps de travail et à l'accord du 26 novembre 1999 d'adaptation de l'accord national à la cessation anticipée d'activité (*voir chapitre Renforcer la Compétitivité*),
- avenant à l'accord cadre d'intéressement de Renault s.a.s. du 28 décembre 2001 (*voir chapitre Attirer et Motiver*),
- avenant à l'accord du 23 juin 2000 sur la représentation du personnel et la concertation sociale, relatif à la contribution au fonctionnement des fédérations syndicales nationales représentatives de la métallurgie.

L'accord du 17 février 2004 relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle rappelle l'attachement de Renault au respect du principe de non-discrimination entre sexes en matière de recrutement, de mobilité de qualification, de rémunération, de promotion, de formation et de conditions de travail. Il comprend notamment 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 professionnelles 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.

L'avenant à l'accord du 23 juin 2000 sur la représentation du personnel et la concertation sociale prolonge de 3 ans le dispositif de subventions versées par Renault aux fédérations syndicales nationales représentatives de la métallurgie.

En 2005, le dialogue social se poursuivra avec des instances de représentation du personnel (Comité de Groupe Renault et Comité Central d'Entreprise) renouvelées conformément aux dispositions d'accords régissant leur fonctionnement.

#### **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, au travers notamment de la signature d'un accord avec le Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale.

En France, plus de 2000 jeunes ont ainsi bénéficié de formation diplômante : le Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP) Exploitation Installations Industrielles et le CAP Conduite de Systèmes Industriels, facilitant leur insertion professionnelle.

Cette initiative a depuis été étendue auprès de différentes entreprises des bassins d'emploi où les sites industriels Renault sont implantés, augmentant ainsi ce chiffre de jeunes formés.

Le succès de cet accord repose sur un partenariat étroit avec les différentes instances locales telles que l'Agence Nationale Pour l'Emploi, le Conseil Régional, la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Ce groupement a uni ses services pour accompagner les jeunes dans leur remise à niveau et leur adaptation au monde de l'entreprise pour garantir leur insertion professionnelle. Cet accord fera l'objet d'une reconduction début 2005.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**L'insertion dans la vie active des personnes handicapées**

L'entreprise agit également en faveur de l'insertion dans la vie active des personnes handicapées en facilitant leur vie quotidienne, tant professionnelle que personnelle.

En concluant un accord collectif pour 2002, 2003 et 2004, Renault s.a.s. poursuit une politique volontaire en faveur de l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées. Dans cet accord, Renault prévoit, dans les flux d'embauche des secteurs de l'ingénierie, du tertiaire et du commerce, au moins 2 % de personnes handicapées dans les établissements n'atteignant pas le taux légal (6 %). Renault s.a.s. a ainsi consacré plus de 4,5 millions d'euros dans le cadre du précédent accord en faveur des personnes handicapées.

En 2004, le taux d'emploi global est de 11,5%. Ce taux intègre le personnel handicapé, les unités bénéficiaires (coefficient multiplicateur calculé en fonction de différents critères dont l'importance du handicap, l'âge, ...) et les activités sous-traitées aux secteurs protégés.

En 2005 Renault prévoit de :

- soumettre aux organisations syndicales le renouvellement, pour 3 ans, de cet accord ;
- élaborer à l'international une politique en faveur des personnes handicapées.

**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 2003, une enquête a été réalisée pour mesurer l'évolution du taux de réussite de ces entreprises. Ce taux est proche des 90 % de réussite sur les 4 derniers exercices.

En 2004, Renault a accompagné la création de 40 entreprises en France (37 entreprises en 2003, 42 en 2002, 52 en 2001).

En 2005, Renault prévoit d'accompagner la création de 40 autres entreprises en France.

\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES**

---

#### **3.3.1 LES ENJEUX ECOLOGIQUES**

La politique environnement de Renault se fonde sur les défis écologiques de notre planète pour lesquels l'activité automobile est concernée.

##### **3.3.1.1 Deux défis planétaires : la ressource énergétique et les changements climatiques**

L'utilisation de carburants d'origine fossile présente deux enjeux pour l'industrie automobile : prévenir l'épuisement de ressources non renouvelables et réduire le rejet dans l'atmosphère de CO<sub>2</sub> qui est l'un des gaz à effet de serre (GES).

Il faut se préparer dès maintenant à réduire le recours aux carburants traditionnels (ressources non renouvelables) car l'échelle du temps automobile est longue, le renouvellement d'une gamme de produits prend dix à douze ans, son utilisation dure en moyenne 15 ans et les technologies s'amortissent sur des décennies.

Les solutions alternatives en rupture (biomasse, hydrogène, électricité, gaz) seront longues à mettre en place pour couvrir tous les besoins, de leur production jusqu'à l'utilisateur en passant par leur stockage et leur transport. Il est en effet nécessaire d'assurer une exploitation sur véhicules dans des conditions satisfaisantes de coût, de distribution et de sécurité. Pour cette raison, Renault considère qu'il faut, à la fois, faire progresser significativement la réduction de la consommation des motorisations conventionnelles et engager les programmes de recherche et de développement des énergies alternatives.

Au-delà du périmètre d'activités et des produits de Renault, **ces enjeux s'étendent en amont jusqu'aux impacts écologiques de la chaîne des fournisseurs et en aval vers les processus de recyclage.**

##### **3.3.1.2 La mobilité et la qualité de l'air dans les zones urbaines**

Le problème de la pollution locale liée au transport automobile devrait être pratiquement résolu à la fin de la décennie, dans les pays développés, grâce au renouvellement progressif du parc automobile. La réduction des émissions polluantes a débuté dans les années soixante-dix.

Le développement scientifique pour approfondir la connaissance des différents polluants, de leur comportement et de leurs effets, en particulier sur la santé, doit être soutenu et favorisé. Il est essentiel pour anticiper les évolutions technologiques futures.

**Les formes d'urbanisme et les besoins de mobilité par le transport automobile sont variés.** Cependant, la recherche d'une amélioration de la qualité de vie en zone urbaine pousse Renault à relever de nouveaux défis. A court terme, la sécurité, la réduction des émissions sonores et l'assistance apportée au conducteur deviennent des prestations importantes dans l'offre des produits. A plus long terme, la recherche de mobilité associant l'automobile à d'autres moyens de transport, le développement des véhicules urbains alternatifs, la recherche de services nouveaux ou encore le développement du guidage, devraient permettre de mieux concilier automobile et qualité de vie en ville.

L'enjeu de la mobilité concerne l'évolution des produits mais il est surtout un enjeu sociétal dont les évolutions sont dépendantes d'un grand nombre d'acteurs de la société civile et politique. (cf Chapitre III, § 3.5.3)

Les enjeux de la sécurité routière sont du domaine sociétal (cf chapitre III, § 3.5.4). Les progrès qui relèvent de l'évolution des véhicules se trouvent souvent en contradiction avec les paramètres environnementaux. L'addition d'équipements ou de renforts a tendance à alourdir les véhicules, ce qui a pour conséquence de contrarier la réduction de la consommation. Les constructeurs automobiles seront donc de plus en plus contraints à rechercher de nouveaux compromis pour assurer à la fois la plus grande sécurité et le meilleur niveau écologique.

RENAULT  
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004  
Chapitre III

---

### 3.3.1.3 La réduction des volumes de déchets et leur recyclage

La réduction du volume des déchets et leur recyclage sont un enjeu écologique majeur. Ils se fondent sur **la réduction de l'utilisation des matières premières, la préservation des milieux naturels** pour les impacts dans l'eau, l'air ou la biodiversité. Cet enjeu porte non seulement sur **les déchets de fabrication** mais aussi sur **les produits en fin de vie**. Le développement du recyclage ou des formes de réutilisation est incontournable.

La mise en place de nouvelles filières en vue du recyclage et les évolutions de matériaux utilisés sont des processus lourds qui font intervenir beaucoup d'acteurs dans des éco-systèmes et des situations politiques très différentes dans le monde. En conséquence, à chaque renouvellement de produit ou de processus de fabrication, les efforts sont systématiquement fournis.

### 3.3.1.4 Le retour au bon état écologique

La pollution des sols, des nappes d'eaux souterraines ou des fleuves doit être réduite dans certaines régions industrialisées à des époques où la protection de l'environnement n'est pas une préoccupation. Cette diminution de la pollution s'effectue essentiellement par la prévention au niveau des sources liées à l'activité humaine. Cependant, elle doit aussi s'effectuer par **des réhabilitations**, c'est-à-dire **le traitement des sols ou des nappes souterraines** pour supprimer les pollutions passées lorsqu'elles peuvent présenter un risque (cf ch. 3.3.2.4).

### 3.3.1.5 La ressource en eau

Vitale et parfois rare dans certaines régions, l'eau doit être préservée en quantité et en qualité. Ceci signifie pour tous : **la réduction systématique de la consommation d'eau** dans les processus industriels et de réparation, ainsi que **la suppression ou la réduction des rejets toxiques en milieux naturels**.

## 3.3.2 LES INDICATEURS ECOLOGIQUES

Aujourd'hui, les indicateurs écologiques sont **comptabilisés et fiables sur les activités industrielles de Renault et l'usage des produits**. L'approche des impacts sur la chaîne fournisseurs commence à se faire au travers de banques de données externes. La remontée d'inventaires du cycle de vie des process de nos fournisseurs demandera plusieurs années de travail. L'impact écologique du **recyclage des véhicules en fin de vie n'est pas encore mesuré** mais **la comptabilisation des masses des différents matériaux** composant un véhicules **est mise en place pour respecter les règles européennes**.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

### 3.3.2.1 La ressource énergétique et les émissions de CO<sub>2</sub>

#### LE CYCLE DE VIE

Les premiers résultats provisoires du bilan environnemental sur le cycle de vie complet d'un Scénic II annoncent une valeur absolue de 40 tonnes de CO<sub>2</sub> pour un véhicule ayant roulé 150 000 km, soit environ 7 tonnes pour la phase de production intégrant la chaîne fournisseurs, 33 tonnes pour la phase d'utilisation.

#### FABRICATION

##### Evolution de la consommation d'énergie de 1996 à 2004 (en MWh/véh.)

| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3,28 | 2,89 | 2,42 | 2,38 | 2,35 | 2,43 | 2,63 | 2,63 | 2,50 |

La consommation d'énergie par véhicule a diminué de 5% entre 2003 et 2004.

En partenariat avec les fournisseurs de Renault, un plan d'économie est régulièrement poursuivi. Il s'appuie sur la recherche et la généralisation des meilleures pratiques issues des différents projets industriels :

- Réduction des consommations non liées à la production.
- Intégration de la consommation d'énergie dans les critères de conception et d'achat des équipements notamment en ventilation pour les activités de tôlerie et de peinture.
- Mise en place de moyens de mesure et de surveillance au plus près des installations.
- Utilisation du gaz au plus près du process pour limiter les pertes sur les réseaux de fluides caloporteurs.
- Amélioration des produits peinture pour avoir des conditions d'application (température, hygrométrie) moins exigeantes.
- Recyclage des calories dans les circuits de conditionnement peinture.

L'ensemble de ces actions a permis la réduction des consommations malgré l'implantation de procédés qui sont parfois plus consommateurs d'énergie. Ceux-ci sont liés, soit à la complexité plus grande des produits fabriqués (par exemple l'usinage), soit à la mise en place d'équipements plus protecteurs de l'environnement (par exemple, les peintures hydrosolubles ou les traitements d'air).

L'usine de Flins exploite depuis 1999 une installation de cogénération combinée. La vapeur détendue assure aux environs de 40 % des besoins de chaleur pour le chauffage et le fonctionnement des installations, et produit l'équivalent de 15 % de la consommation d'électricité de l'usine. Entre 2003 et 2005, un programme de remplacement des chaudières fuel restantes par des chaudières gaz naturel permettra de réduire de 28 % des rejets atmosphériques CO<sub>2</sub> et d'éliminer la presque totalité des émissions de SO<sub>2</sub>.

En 2004, les émissions en équivalent CO<sub>2</sub> ont représenté environ 745 255 tonnes.

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.

##### Répartition des émissions de gaz à effet de serre comptabilisés en 2004 par type de sources

|                                                                             | % |
|-----------------------------------------------------------------------------|---|
| essais moteurs, boîtes de vitesse et véhicules sur piste d'endurance        | 3 |
| remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits | 7 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

**combustion d'énergies fossiles**

**90**

## **UTILISATION DE LA VOITURE**

Grâce à son centrage en-dessous de la moyenne du marché, à sa proportion élevée de diesels (58% en 2004 de la production mondiale en 2004) et aux performances de ses produits, **la gamme Renault se situe au meilleur niveau** en Europe en termes d'émissions moyennes de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru selon le cycle réglementaire de l'Union Européenne (NEDC). Ce progrès a été réalisé malgré le développement de nouvelles prestations de confort et de sécurité offertes aux clients et l'application de nouvelles réglementations nécessitant des systèmes consommateurs d'énergie.

Le moteur 1,5 dCi 80 ch réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> à 110 g de CO<sub>2</sub>/km sur Clio et à 117 g de CO<sub>2</sub>/km sur Mégane II en cycle mixte. Il est également doté d'un carter cylindres « grande face » afin de conserver son leadership en matière d'acoustique. Performance et silence de fonctionnement convergent.

Sur Modus, la résistance au roulement des pneumatiques a fortement été réduite par un travail conjoint mené avec les manufacturiers tout en préservant les distances de freinage. Les gains obtenus en matière de résistance au roulement permettent une économie de 0,1 l/100 km sur cycle NEDC. Sécurité et Environnement convergent.

Sur Modus, la fonction de mise en veille de la Direction Assistée Electrique sous certaines conditions permet un gain de consommation de 0,2 l/100 km sur cycle et de 0,3 l/100 km sur cycle urbain (comparé à une Direction à Assistance Hydraulique). A noter également le gain de masse de l'ordre de 3kg entre les deux technologies de Direction Assistée.

Les Master 2,5 dCi et Trafic 2,5 dCi, par la dotation d'une boîte robotisée réduisent leurs consommations respectivement de 8% et 9% sur cycle NEDC.

L'équipement de certains modèles Renault avec une boîte de vitesse 6 rapports permet une réduction significative de la consommation de carburant sur autoroute.

L'ADEME en 2004 donne une mention spéciale «Meilleure vente 2003 de véhicules à moins de 120 g CO<sub>2</sub>/km » avec les 79082 Clio Diesel dCi vendues dans cette période reconnaissant de ce fait la contribution de Renault à la réduction des gaz à effet de serre en ajustant l'environnement et la demande du marché.

En 2004, Renault a commercialisé 2 074 véhicules bicarburant GPL (Gaz de Pétrole Liquéfié).

### **3.3.2.2 La qualité de l'air**

## **LA FABRICATION**

### **Les Composés Organiques Volatils**

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 avec l'amélioration des procédés d'application de peinture :

- Un plan de modernisation des installations (le dispositif de traitement de l'air des cabines de l'usine de Maubeuge est d'une dimension unique en France).
- Des évolutions technologiques avec l'implantation **des procédés hydro diluables** sont déjà mises en oeuvre pour quatre usines : Douai, Curitiba, Palencia et Flins, et se déploieront sur d'autres sites, dès 2005 pour Sandouville et en 2007 pour Valladolid.
- Une épuration des émissions atmosphériques par des incinérateurs plus performants (Douai, Novo Mesto).
- Des actions transversales de management sont mises en place sur l'ensemble du périmètre « carrosserie-montage » avec des **procédures centrales de surveillance des rejets, appliquées désormais sur tous les sites monde**. Dans ce cadre, un travail de transversalisation des bonnes pratiques de récupération des solvants usés a été effectué,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

notamment au travers du déploiement d'un projet de fiabilisation du comptage des solvants utilisés dans le process peinture (2003 : Batilly, 2004 : Novo Mesto, Valladolid).

Les émissions de COV sont passées de 13 kg par véhicule produit en 1998 à 5,2 kg par véhicule à fin 2004.

### **Les émissions de SO<sub>2</sub>, NOx liées à la combustion**

Depuis 2003, les émissions de SO<sub>2</sub> et de NOx sont évaluées en **prenant en compte la totalité des moyens de combustion** et pas seulement les chaudières ayant une puissance supérieure à 20 MW comme cela a été fait en 2002. Les émissions se sont élevées en 2004 à environ 503 tonnes de SO<sub>2</sub> et 788 tonnes de NOx.

### **L'UTILISATION**

La réduction des émissions polluantes a débuté dans les années soixante-dix et se répercute notamment sur la qualité de l'air des grandes villes. Les enjeux du passé étaient liés à des composés directement émis par le parc roulant (monoxyde de carbone, plomb). Depuis 1996, sous l'impulsion des normes européennes, une très forte réduction des émissions polluantes à l'échappement a été réalisée : moins 67% pour le diesel et moins 25% pour l'essence.

Ces efforts ne sont pas toujours visibles du fait de la lenteur du renouvellement du parc automobile qui, selon les pays, peut aller nécessiter 8 à 12 ans.

Néanmoins subsistent des questions difficiles (dioxyde d'azote, ozone) pour lesquelles la chimie complexe de l'atmosphère et la météorologie jouent un rôle prépondérant.

Le développement scientifique pour approfondir la connaissance des différents polluants, la modélisation de leur devenir dans l'atmosphère et de leurs effets, en particulier sur la santé, doit être soutenu et favorisé. Il est essentiel pour anticiper les évolutions technologiques futures.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies (filtre catalytique à particules, nouvelle génération de common rail...).

En 2004, Renault a équipé son moteur 2.2 dCi d'un filtre à particules de nouvelle génération pour répondre à la norme de dépollution IF Euro4. Ce nouveau filtre stocke les particules émises par le moteur et les régénère automatiquement. Dit à régénération périodique, celui-ci fonctionne sans additif. Vel Satis est le premier véhicule doté de cette technologie. Laguna a suivi en fin d'année 2004.

Le post-traitement n'est pas le seul objectif. En parallèle, il faut améliorer la combustion grâce à de nouvelles générations de rampe common rail qui augmentent la finesse de pulvérisation et la pression d'injection et les températures dans la chambre de combustion seront réduites, en mettant au point de nouvelles vannes EGR (système de re-circulation des gaz d'échappement).

Pour les moteurs essence, la gamme européenne a satisfait aux normes Euro 3 et Euro 4 selon la demande des marchés.

A partir du 1<sup>er</sup> Janvier 2006, toute la gamme Renault satisfera à la norme Euro 4 sachant que les nouveaux véhicules dit nouveau type dans le processus d'homologation y répondent depuis le 1<sup>er</sup> Janvier 2005.

Pour l'International, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes moto-propulseurs aux demandes spécifiques des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière...). Généralement, les demandes réglementaires locales sont largement satisfaites, la plus grande part des versions vendues l'étant sur une définition Euro 3.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

### 3.3.2.3 Les déchets

#### LA FABRICATION

**Evolution de la quantité de déchets d'emballage par véhicule de 1996 à 2004 (usines de carrosserie en UE) en kg par véhicule :**

| 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 28   | 26   | 22   | 18   | 18   | 16   | 16   | 16,6 | 12,9 |

La quantité de déchets d'emballages par véhicule a baissé de 22% entre 2003 et 2004. Cette diminution est due essentiellement au respect des engagements pris par les équipes projets et au suivi strict des volumes des déchets d'emballages par les secteurs de montage des usines européennes.

#### Destination des déchets en 2004

|                                                                     | %  |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Niveau 1 : recyclage ou valorisation du déchet                      | 81 |
| Niveau 2 : traitement ou pré-traitement du déchet avant élimination | 3  |
| Niveau 3 : mise en centre de stockage du déchet                     | 17 |

#### Répartition des déchets de 2004 selon leur classification

|                               | %  |
|-------------------------------|----|
| Déchets Industriels Dangereux | 7  |
| Déchets Inertes               | 13 |
| Déchets Industriels Banals    | 80 |

La diminution de 20% des déchets inertes entre 2003 et 2004 est due à la réduction des gravats de démolition de l'usine de Pitesti (Dacia). La quantité de déchets inertes de cette usine reste importante en 2004 à 118 450 tonnes pour un total groupe de 135 679 tonnes (cf l'animation sur site Internet <http://www.developpement-durable.renault.com/s/s3c.htm> pour tout renseignement complémentaire).

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 :

- Les pertes de métal (copeaux et chutes de tôle) issues des process d'usinage et d'emboutissage représentent 70% des déchets générés par les usines. Elles sont intégralement recyclées en fonderie et en sidérurgie.
- L'amélioration des rendements opérationnels permet de réduire les déchets : dans l'application des peintures, par exemple, elle fait diminuer à la fois la quantité de produit utilisé, les émissions de solvants et la production de boues.
- Le tri à la source sépare les déchets dangereux des déchets banals, et optimise les filières de valorisation matière et énergétique. La gestion globale des déchets avec deux partenaires majeurs (Veolia Environnement et Sita Solving) dégage une forte synergie.
- La logistique industrielle de Renault a intégré, dans son déploiement, la réduction des emballages perdus.

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 qui a été complétée par le traitement des

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

lixiviats dans une station d'épuration physico-chimique et biologique. Les investissements permettent à la décharge de se situer aux normes européennes. Les politiques de caractérisation, de stockage intermédiaire dans des zones protégées et de gestion des flux des déchets sont aujourd'hui au même niveau que dans toutes les usines Renault.

#### **L'UTILISATION**

Les déchets liés à la phase d'utilisation sont ceux des activités commerciales assurant l'entretien et la réparation des véhicules. Renault ne peut seul comptabiliser les déchets mais il s'implique dans les actions collectives locales et régionales pour mettre en place les indicateurs.

En France, la Direction Commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets.

Renault a retenu Autoeco.com pour permettre au réseau de suivre la volumétrie et la traçabilité de ses déchets.

En France, Renault est partenaire aussi du CNPA dans le « Défi de l'Environnement », et de l'ADEME dans l'« Opération Vidange Propre », actions nationales s'intégrant dans la politique de gestion globale des déchets et d'amélioration continue.

#### **LA FIN DE VIE**

Cet 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 dès 2004 à Modus d'afficher de meilleurs résultats relatifs au recyclage : 95% de sa masse est valorisable, 18kg de matières plastiques recyclées sur 172 kg de plastique dans la voiture et 8kg de matières renouvelables entrent dans la composition du véhicule.

#### **3.3.2.4 Le retour au bon état écologique**

Pour Renault, le retour au bon état écologique se pose essentiellement par la réhabilitation des sols et nappes polluées par des activités passées. Renault a été très anticipateur dans ce domaine décrit dans le chapitre de la prévention des risques environnementaux (cf chapitre II, §2.6.3.5).

Par ailleurs, la communication au public, particulièrement pour la réhabilitation des sites de Boulogne-Billancourt et de Dacia en Roumanie, les deux chantiers significatifs, est faite par le site Internet Développement Durable en toute transparence (<http://www.developpement-durable.renault.com/s/s3c.htm>).

Renault peut être considéré comme une entreprise appliquant les meilleures méthodes et techniques disponibles dans le domaine et son expertise a été retenue, par le Ministère français de l'Ecologie et du Développement Durable pour l'intégrer à son groupe officiel de consultation.

#### **3.3.2.5 La ressource en eau**

#### **LA FABRICATION**

#### **La consommation d'eau et les rejets aqueux**

#### **Evolution de la consommation d'eau et de la production de 1996 à 2004**

|                                                 | 1996       | 1997       | 1998       | 1999       | 2000       | 2001       | 2002       | 2003       | 2004       |
|-------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Production (nbre de véh.) <sup>(1)</sup></b> | 1 608 789  | 1 761 648  | 2 128 000  | 2 203 394  | 2 261 739  | 2 165 201  | 2 272 684  | 2 353 139  | 2 440 674  |
| <b>Consommation d'eau (en m3)</b>               | 26 429 333 | 24 162 320 | 23 706 106 | 22 084 485 | 20 836 100 | 19 060 300 | 20 945 456 | 20 682 156 | 19 082 694 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

(1) 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 ou égale à 50%.

**La consommation totale en eau** du groupe a baissé de 8% en 2004 malgré la hausse de la production de véhicules. Trois raisons expliquent cette baisse : la recherche permanente des fuites, la surconsommation à laquelle il est remédié localement sur chaque site et la mise en circuit fermé des systèmes de refroidissement.

Par rapport à 2003, les sites suivants affichent les progrès les plus remarquables : ACI Le Mans (-784 000 m<sup>3</sup>, soit -34%), Lardy (-298 000 m<sup>3</sup>, soit -31%), Dacia Pitesti (-591 000 m<sup>3</sup>, soit -18%). D'autres sites confirment leurs progrès, en particulier Choisy le Roi qui a réduit sa consommation de 40% par rapport à 2003 et de 93% depuis 1998.

Les efforts de réduction de consommation se traduisent également sur le ratio exprimé en m<sup>3</sup> d'eau consommée par véhicule produit. Celui-ci a diminué de 52% depuis 1996 (30% depuis 1998).

En 1999, un système innovant de **recyclage des eaux pluviales** a été mis au point sur l'usine de Maubeuge avec le concours financier de l'Union Européenne. Depuis 2000, ce système fournit une partie de l'eau nécessaire aux besoins industriels du site, soit une préservation de 71 326 m<sup>3</sup> d'eau potable en 2004. Par ailleurs, le site du Technocentre à Guyancourt utilise l'eau de pluie pour l'arrosage des espaces verts.

**Rejets liquides des usines de 1996 à 2004**

|                  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| MES (en kg/j)    | 2 543 | 1 386 | 1 225 | 1 197 | 1 091 | 1 058 | 2 210 | 2 427 | 2 693 |
| MO (en kg/j)     | 5 191 | 3 502 | 2 903 | 2 671 | 2 847 | 2 725 | 3 000 | 2 882 | 2 758 |
| METOX (x 10kg/j) | 98,2  | 58,5  | 63,8  | 60,3  | 59,1  | 57,1  | 55,7  | 59,2  | 53,7  |

**MES (Matières En Suspension) :** Les rejets en suspension ont augmenté de 11% entre 2003 et 2004. Les hausses de production notables de certains sites (Bursa, Douai) et les travaux de terrassement, notamment ceux relatifs aux projets de récupération d'eaux pluviales de Douai et de Flins, contribuent à l'augmentation des MES.

**MO (Matières Oxydables) :** Les rejets de matières oxydables sont en baisse de 4% entre 2003 et 2004. La baisse générale de consommation d'eau des usines, la bonne maîtrise opérationnelle des installations et la mise en place d'une nouvelle station d'épuration à Batilly permettent cette baisse substantielle malgré l'augmentation de la production.

**METOX :** Les rejets de ces métaux ont baissé de 9% entre 2003 et 2004. Comme pour les matières oxydables, la baisse des flux de métox rejetés s'explique par la réduction de consommation d'eau et la bonne maîtrise des installations. Renault utilise comme indicateur, la quantité de métaux exprimée en masse à laquelle on applique un coefficient multiplicateur selon le degré de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, chrome 1, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1).

Une politique de recherche d'économie et de réduction de la charge polluante des rejets est intégrée au schéma directeur industriel de chaque site. Ce schéma s'appuie sur une efficacité accrue des process :

- Augmentation de la durée de vie des bains de traitement.
- Recyclage à la source.
- Fonctionnement en circuit fermé, avec récupération des eaux lessiviées et des eaux de cabines.
- Traitement des pollutions à la source

Les investissements sont dédiés prioritairement aux procédés de **réduction de la pollution à la source**.

66 % des sites industriels de Renault ont leur propre station de traitement physico-chimique. Gérée en assurance qualité, celle-ci fait souvent appel aux techniques les plus récentes :

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- Les procédés de l'activité mécanique ont d'abord initié la centralisation des installations, aussi bien au niveau de l'usinage que du lavage des pièces. Cette centralisation a permis la mise en place de traitements à la source comme la centrifugation ou l'ultrafiltration qui permettent de recycler l'eau et les matières actives. Aujourd'hui, tous les sites de mécanique ont mis en place cette technologie. A Pitesti (Dacia Roumanie), usine qui a fait l'objet d'une restructuration profonde, les installations de minimisation de rejets liquides sont opérationnelles depuis 2003.
- L'amélioration de la qualité de l'eau et une gestion rationnelle des bains développées sur tous les sites et en particulier sur le site de Cacia (Portugal) ont permis d'obtenir en 2004 des rejets industriels faibles et l'optimisation du recyclage des matières actives.
- 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 l'usine de moteur de Curitiba (Brésil) est aujourd'hui généralisé sur l'ensemble de sites mécanique. Par exemple, les sites industriels ACI du Mans et de Villeurbanne (France), ainsi que ceux de Cléon (France) et Valladolid Motores (Espagne) sont partiellement ou totalement équipés.
- D'autres procédés sont également en cours de développement avec l'utilisation d'une micro pulvérisation pour l'usinage. Ils permettront de réduire l'utilisation des liquides de lubrification.
- Avec la même volonté de maîtriser les rejets d'eau de pluie et les déversements accidentels, tout en envisageant des solutions de recyclage (usine de Maubeuge depuis 2001), Renault assure le confinement des eaux pluviales. Notamment, des bassins de confinement sont en place sur de nombreux sites (Flins 3000 m<sup>3</sup>, Choisy le Roi 800 m<sup>3</sup>, Séville 500 m<sup>3</sup>, Cléon 5500 m<sup>3</sup> et Douai 1000 m<sup>3</sup>). Ce processus novateur sera standardisé pour toutes les nouvelles implantations d'usinage sur les autres sites, en particulier pour les nouveaux produits des usines de Séville et de Cléon.

### **3.3.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL A L'ENTREPRISE**

#### **3.3.3.1 L'organisation en réseau**

Les axes de la politique environnement de Renault, inscrite depuis 2002 dans l'engagement plus large du Développement Durable, sont débattus et décidés dans le Comité Exécutif du Groupe. La Direction de la Politique Environnement met en œuvre cette politique dans les différents secteurs de l'entreprise.

Dès 1995, la Direction de la Politique Environnement a mis en place une organisation en réseau en partant du principe que la protection de l'environnement devait intégrer l'ensemble des fonctions de l'environnement. En 2004, plus de 400 «têtes de réseau» et environ 1000 responsables portent dans leurs métiers ou leurs services la connaissance des enjeux écologiques, les axes de la politique de Renault, les outils collectifs en partage. Ils animent ensuite des groupes « métiers » qui traduisent ces axes dans le contexte qui leur est propre, en objectifs quantifiés et en plans d'action. L'ensemble du réseau rassemble régulièrement les résultats et avancées des métiers, échange les meilleures pratiques, propose l'élargissement du réseau environnement ou introduit de nouveaux domaines. C'est ainsi que par vagues itératives la Direction de la Politique Environnement peut enrichir, pour tous ou pour l'un ou l'autre des domaines, le progrès continu de Renault.

#### **3.3.3.2 La politique environnement de Renault**

La politique environnement de Renault se décline dans les actions et organisations de l'entreprise autour de 5 axes :

- **Préserver la valeur du patrimoine.** Ce domaine couvre l'ensemble des thèmes relatifs à la prévention des risques : identification, évaluation, valorisation, actions correctives et actions préventives pour chaque situation identifiée (cf chapitre II, §2.6.3.5 risques environnementaux)
- **Supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement, pour tous les impacts,** pour chaque décision dans tous les domaines, industriels ou produits. Les analyses environnementales doivent progresser régulièrement par la précision des quantifications, la prise en compte des évolutions scientifiques ou des nouvelles préoccupations. Par exemple, la connaissance des produits et des matériaux jusqu'aux substances chimiques potentiellement dangereuses pour

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

l'environnement représente un travail interne considérable que Renault a entrepris depuis plusieurs années. C'est un sujet qui évolue très rapidement et qui concerne aussi l'ensemble de la chaîne des fournisseurs et des réparateurs.

- **Concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement.** Outre la préparation des évolutions technologiques majeures comme les hybridations, le GNV ou la pile à combustible (cf chapitre III.4 « Politique de recherche et développement ») il s'agit d'intégrer les choix environnementaux sur le cycle de vie du produit pour être au meilleur niveau des demandes progressives des clients.
- **Mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise,** sur l'ensemble du cycle de vie. Ce management doit pouvoir répondre aux normes ISO et être vérifiable par un contrôle externe.
- **Organiser la communication environnementale :** la transparence, le caractère vérifiable des informations transmises en interne ou en externe de l'entreprise doit s'inscrire systématiquement en progrès continu (cf § 3.3.3.6).

### 3.3.3.3 La gestion des compétences

Une des particularités du fonctionnement en réseau est la **genèse naturelle de groupes transversaux qui permettent d'explorer de nouveaux domaines** avec des nouveaux membres qui apportent leurs compétences ou expertises au service de l'environnement. En 2004, des groupes sur la Qualité de l'Air dans l'habitacle, sur le management de l'environnement dans les métiers du commerce, sur le suivi par pays de la Directive VHU (Véhicules Hors d'Usage) se sont mis en place pour construire le futur en accueillant de nouveaux « membres » dans le réseau environnement.

Ces groupes permettent d'identifier et de mettre en place les expertises environnementales nécessaires à certains métiers. Au sein de la Direction de la Performance du Système Industriel, un service dédié à la protection de l'environnement et à la prévention des risques regroupe un ensemble d'experts (déchets, sols, air, eau, management Iso 14001, prévention des risques incendies) chargés d'accompagner les différents sites de Renault dans la bonne pratique écologique. Au sein de la Direction des Matériaux a été créée en 2000 l'ingénierie recyclage en charge de l'éco-conception en vue du recyclage des véhicules, notamment de l'atteinte des 95% de recyclabilité des véhicules en 2015, la suppression des substances à risque pour les filières de recyclage. Au sein de la Direction de la Prestation Client sont regroupés un ensemble de services responsables des validations véhicules avec des expertises sur le bruit, le CO<sub>2</sub>, les émissions polluantes. La Direction Commerciale organise un réseau d'experts dans tous les pays pour la mise en oeuvre du recyclage des VHU.

C'est ainsi que dans le cadre de l'important chantier « Compétences 2010 » la protection de l'environnement a été considérée comme l'une des « mailles » fondamentales de l'avenir. La démarche entreprise depuis 2003 a permis en 2004 d'identifier trois cercles de compétences à construire pour préparer l'avenir : l'expertise environnementale, la transformation de certains métiers de base de l'automobile et les compétences supplémentaires de tous les autres métiers. Ainsi, avec les Ressources Humaines, s'est construit un plan de recrutement, de formation et de gestion individuelle des carrières destiné à continuer les progrès nécessaires de la prise en compte de l'environnement par Renault.

Renault dispense et développe régulièrement des **modules de formation** à l'environnement. Ceux qui sont spécifiques à l'environnement sont basés sur le jeu pour **simuler au plus près la réalité quotidienne** des participants pour appuyer le déploiement de la Politique Environnementale. D'autres modules sont insérés dans les formations des métiers comme par exemple la question des changements climatiques dans la formation sur l'aérodynamisme destinée aux ingénieurs carrosserie et designers.

### 3.3.3.4 La consolidation et la vérification des données

Depuis 1999, Renault a mis en place un **Tableau de Bord Environnement avec l'ensemble** des sites dans le monde et a ainsi fiabilisé la collecte et le traitement des informations. Cette collecte d'informations a pour but de comprendre, d'analyser les impacts du Groupe mais aussi de prendre des objectifs de réduction des impacts vis-à-vis de l'environnement. **Un référentiel méthodologique commun** à l'ensemble des sites est amélioré chaque année afin de répondre aux critères de pertinence et d'exhaustivité, en s'inspirant des meilleures pratiques internationales.

Afin de simplifier le processus de collecte, une base de données « centrale » est en cours d'élaboration. Elle servira à alimenter les différents suivis internes (indicateurs de performance, schémas directeurs environnement, analyses du cycle de vie).

C'est de façon volontaire que Renault s'est soumis, depuis 1998, à la vérification des données environnementales de chacun de ses sites et du processus de consolidation. Les enjeux de cette vérification sont d'assurer la traçabilité et la lisibilité des données. Ainsi les données d'impact peuvent être justifiées et auditées à partir d'un référentiel méthodologique commun à l'ensemble des sites. A

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

fin 2004, les vérifications successives ont permis de couvrir la majeure partie des activités industrielles et tertiaires (conception et logistique) de la branche automobile dont le Groupe détient 50% ou plus et a la maîtrise opérationnelle. **En 2004, les données environnementales font l'objet d'une vérification par les deux Commissaires aux Comptes du Groupe Renault.** Ces vérifications s'instruisent aussi sur le processus de comptabilisation et permettent de les améliorer régulièrement.

**Les informations environnementales relatives aux produits automobiles font l'objet de normalisations ou de standards réglementaires** qui sont définis dans les homologations nécessaires à la mise sur le marché des produits. Il s'agit en particulier de la consommation et des émissions de CO<sub>2</sub>, des émissions polluantes, de l'acoustique et des exigences de sécurité. La définition du taux de recyclabilité, en pourcentage de la masse des véhicules, fait aujourd'hui l'objet d'un travail entre les constructeurs et les autorités européennes afin de pouvoir les intégrer dans le même processus.

Ces informations se trouvent dans le chapitre IX "Informations complémentaires", rubrique 9.2 "Annexe sur l'environnement", § 9.2.3.

Il n'existe pas à ce jour de processus de consolidation des rejets de l'ensemble des affaires commerciales filiales de Renault cependant chacune d'entre elles met en place l'analyse environnementale quantifiée pour construire son management de l'environnement.

### **3.3.3.5 L'environnement sur le cycle de vie**

L'environnement est un domaine où les connaissances scientifiques et techniques progressent de jour en jour, en explicitant de mieux en mieux certaines corrélations, comme celles du réchauffement planétaire avec les gaz à effet de serre, d'impacts sur la santé avec l'exposition à des substances chimiques, autrefois jugées non risquées.

Renault mesure précisément depuis plusieurs années les flux environnementaux dans la phase de fabrication et dans la phase d'utilisation du véhicule. Les flux sur les autres phases de vie telles que l'extraction des matières premières, la production des matériaux et le traitement des véhicules en fin de vie, sont encore au stade de l'estimation. Or la connaissance exhaustive et précise des impacts environnementaux des véhicules sur leur cycle de vie est primordiale pour appuyer les décisions futures, notamment en terme de conception des véhicules.

**Renault s'est donc doté en 2004 d'un outil d'analyse de cycle de vie**, qui permet de mesurer plus exhaustivement les flux environnementaux de chaque étape du cycle de vie d'un véhicule et ainsi de mieux positionner les objectifs de progrès d'un véhicule à un autre.

L'analyse du cycle de vie pourra permettre de mieux approcher le meilleur compromis entre les impacts environnement souvent contradictoires : dans la décision finale d'un produit, par exemple, entre le CO<sub>2</sub> ou les émissions polluantes, la sécurité et la masse ; ou encore, sur la chaîne des processus, entre la phase fin de vie et la fabrication chez les fournisseurs par exemple. Cette vision plus précise du cycle de vie confortera les axes de la politique environnementale.

**Une première quantification sur Scénic II a été finalisée en 2004 et est donnée à titre indicatif** car elle n'a pas fait l'objet des différentes vérifications externes qui seront nécessaires dans l'avenir pour garantir la fiabilité des informations qui sont extrêmement complexes à collecter et analyser.

### **3.3.3.6 La communication au public**

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du Développement Durable, conformément à l'axe stratégique numéro 4 qui définit les valeurs de Renault, est de viser un progrès régulier dans la qualité et la transparence de l'information ainsi que l'accès à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières du Développement Durable sont insérées dans le rapport d'activité de Renault.

En 1996, Renault formalise son premier rapport environnement annuel en initialisant en parallèle le processus de reporting des données

En 2002, Renault publie son premier rapport Développement Durable et met en ligne un site Internet dédié. Le Groupe Renault reçoit le Prix du Meilleur Rapport 2002 du Développement Durable, remis par l'association Entreprise et Progrès.

En 2003, le développement durable est pleinement intégré à la stratégie de Renault. Il ne fait donc plus l'objet d'un rapport à part mais se retrouve dans le rapport annuel d'activité de Renault.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

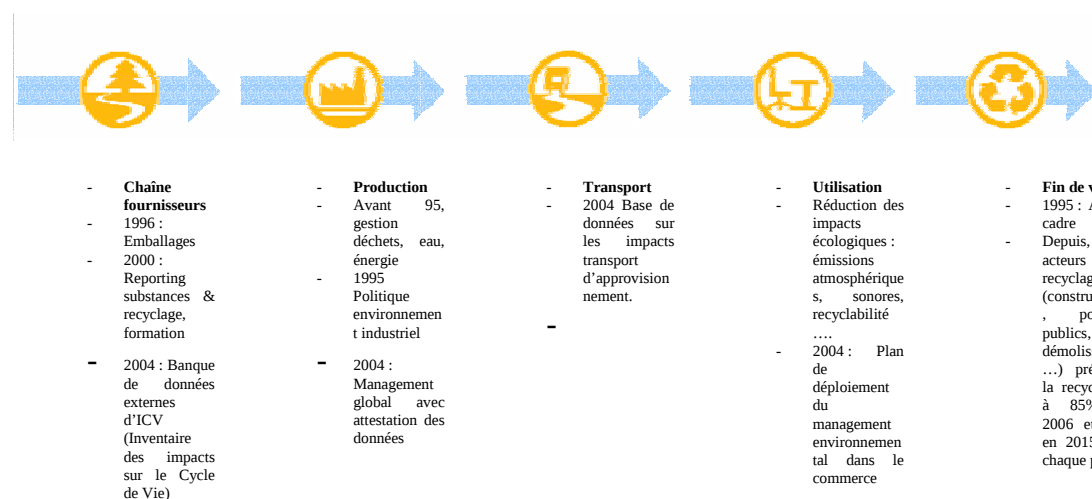
### Chapitre III

Le 9 Décembre 2004, au Palais Brongniart, lors de la cinquième cérémonie de remise des prix français du Trophée 2004 du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables sur la Qualité des informations environnementales et sociales, Renault reçoit deux prix : Le prix du « Meilleur rapport Développement Durable » et le Prix spécial du Jury pour l'entreprise qui a cherché à donner dans son rapport des informations pertinentes et exploitables.

Mis en ligne pour la première fois en 2002 sur la base des données quantifiées de fin 2001, **le site internet** intitulé "Allons plus loin " est accessible via le site institutionnel de Renault ([www.developpement-durable.renault.com](http://www.developpement-durable.renault.com)). **Il démontre l'engagement de Renault à délivrer les informations avec transparence et rigueur aux parties intéressées.** Les internautes peuvent accéder à l'information selon leurs propres centres d'intérêt, soit par domaine, soit par site industriel, soit par produit. Par exemple, ils peuvent télécharger la déclaration environnementale de l'usine ou établissement qui les intéresse. Pour rendre l'information transmise la plus accessible possible, des modules pédagogiques ont été et continueront à être développés sur ce site. Une actualisation régulière des données est prévue, au moins une fois par an, à la fin de chaque exercice.

En 2004, en plus de l'actualisation des données de l'exercice 2003 du site, **les données environnementales sur Modus ont été mises en ligne** en Octobre ainsi qu'une nouvelle animation expliquant l'outil Ecorisques. Celle-ci complète l'ensemble **des animations pédagogiques** du site qui concernent à ce jour le domaine des sols, la prévention des risques, les outils d'éco-conception (Indice Eco et Indice de Recyclabilité à la Fonction), le processus en 4 phases du recyclage des VHU (Véhicules Hors d'Usage) et la conduite écologique.

### 3.3.4 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENT INTEGRE DANS L'ORGANISATION ET LES ACTIONS QUOTIDIENNES



Le management de l'environnement implique progressivement tous les métiers de Renault. Il est déjà relativement bien structuré sur les métiers de la fabrication et de la conception. Les métiers du commerce et des achats sont lancés dans une dynamique prometteuse. Renault Samsung Motors nous montre déjà une forme de management global en obtenant une certification multi-sites Iso 14001 regroupant les métiers de la fabrication, mise au point véhicule et commerce.

#### 3.3.4.1 Le management environnement dans la phase de conception

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, **soit cinq à trois ans**, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché de la voiture.

Dans son processus de développement, **chaque nouveau projet intègre davantage les choix matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produit sur les processus industriels**, tout en

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

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'ECO-CONCEPTION DES PROCEDES 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, pré-contrat industriel par métier, contrat industriel par métier, le contrat métier (comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité ») et enfin des accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

#### L'ECO-CONCEPTION DES PRODUITS

L'éco-conception est une évolution majeure qui implique non seulement les concepteurs de Renault mais aussi tous ceux des fournisseurs de composants et de matériaux. Cette démarche, nouvelle et complexe, s'effectue en élargissant le réseau d'experts externes, en particulier ceux qui participent à l'élaboration des normalisations futures, à des plates-formes d'échanges sur les méthodologies, à la construction des banques de données ou encore aux hiérarchisations des impacts écologiques.

#### L'éco-conception dans le développement produit

La logique de Renault est en effet d'intégrer l'environnement dans le processus de développement usuel qui structure le travail des concepteurs. Chaque lancement de projet permet d'introduire des progrès écologiques de véhicule en véhicule dont certaines solutions technologiques peuvent devenir des politiques techniques. Par exemple, en 2004, une cible de 50 kg de polypropylène recyclé dans les véhicules en 2015 a été prise, suite aux expériences de Mégane II et Modus qui ont montré la possibilité d'utiliser ce type de matériau dans des pièces d'aspect, de sécurité. Cette décision étant prise en fin 2004, un plan de déploiement est en cours de construction pour fixer des objectifs pour les futurs projets véhicules avec le lancement de travaux en amont du développement des véhicules, notamment au sein des GSFA matériaux (Groupes Stratégiques Fonctions Amont) et des GSFA de certaines familles de composants.

Ce travail hors-cycle, c'est-à-dire en amont des véhicules est primordial pour aller vers de l'éco-conception de rupture. Les équipes de R&D sont particulièrement mobilisées sur les évolutions techniques à moyen terme ou réalisables des aujourd'hui pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>), la consommation d'énergies non renouvelables et faire progresser la qualité de l'air avec la construction de nombreux échanges et études (ACEA, CCFA, Club CRIN...) (cf chapitre III.4, Politique de R&D).

Dans les projets véhicules et organes mécaniques, le déploiement de l'environnement au travers de la prestation « offrir un véhicule qui respecte l'environnement » est réalisé dans chaque projet par plusieurs personnes ayant pour titre : Pilotes Prestations Clients, spécialisés sur les différents domaines : recyclage et substances, performance et consommation, dépollution, acoustique, qualité de l'air dans l'habitacle.

De l'analyse des attentes clients (particuliers, artisans, flottes), des impacts environnementaux, des réglementations actuelles et prévisibles sur la vie du véhicule, des objectifs environnementaux sont construits au véhicule, puis déclinés et négociés avec chaque GFE (Groupe Fonction Élémentaire) avec des moments de validation sur la réalisation de ces objectifs. Des processus de contrôle se déroulent à différents jalons du développement : l'extraction de fluides se fait numériquement dès que les premières numérisations de véhicules sont disponibles avec une vérification quelques mois plus tard sur les premiers véhicules physiques disponibles.

Le produit automobile, de par sa complexité, impose aux concepteurs de trouver les bons arbitrages entre les différentes prestations attendues : le confort acoustique intérieur conduit à l'utilisation de composants isolants ayant pour conséquence d'ajouter de la masse au véhicule. Il en est de même pour les post-traitements des émissions polluantes (pots catalytiques, filtres à particules) qui améliorent la qualité de l'air mais dégradent les efforts sur l'allègement des véhicules et donc sur la réduction des rejets de CO<sub>2</sub>.

En plus de l'équilibre écologique, il faut rechercher en continu le compromis entre coût, qualité, prestation ergonomie et les autres prestations client. Deux exemples l'illustrent, ils se sont déroulés dans la phase avant-projet de Modus durant l'année 2000 :

- L'introduction de carénages et de déflecteurs en sous-caisse a permis à la fois d'augmenter son aérodynamisme permettant une économie client de l'ordre de 0,15 litre pour 100 km selon le cycle NEDC, d'utiliser des matériaux plastiques recyclés et de limiter l'usage de mastic anti-gravillonnage. D'autres carénages complémentaires n'ont pas

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

---

été retenus pour des raisons de montage engendrant des postes à ergonomie difficile, avec des résultats infimes en terme de CO<sub>2</sub>.

- Dès les premières maquettes design de Modus, des simulations en soufflerie ont permis de trouver le meilleur compromis entre l'architecture, le design et l'aérodynamisme dans le traitement design de l'arrière du véhicule.

#### Des outils d'éco-conception au service du progrès

L'indice Eco des emballages établi en 1997 a permis à des milliers d'acteurs, chez les fournisseurs et chez Renault, de diminuer l'impact des emballages sur l'environnement.

L'IRF, Indice de Recyclabilité à la Fonction défini en 2001 et appliqué en 2002 par les fournisseurs principaux sur les fonctions de Mégane II, permet de mesurer, sur un ensemble de critères, le potentiel des fonctions à être recyclées. Cet outil permet ensuite de fixer des objectifs de progrès partagés avec les fournisseurs.

Le logiciel OPERA (Overseas Project for Economical Recycling Analysis) a été développé par Renault et Nissan. Il simule les coûts et les taux de recyclage des véhicules en fin de vie. Cet outil renforce la maîtrise économique des risques financiers. En outre, il constitue un excellent système de capitalisation des données matériaux et filières de traitement associés, en fonction des législations nationales ou internationales.

VISA est un logiciel de synthèse acoustique permettant la prédiction des bruits. Un module permet notamment de simuler le bruit de passage et d'aider ainsi à la conception des composants du type échappement, admission, écrans.

Le futur se prépare. L'outil ICV, développé en 2004, permettra aux métiers de la conception de préciser leurs connaissances sur les impacts environnementaux de leurs fonctions et ainsi de chercher des solutions alternatives innovantes en garantissant de ne pas dégrader une étape du cycle de vie plus que le progrès mesuré dans une autre étape. Il s'interfacera avec les données d'Ecorisques pour les données environnementales des usines et avec le système de reporting fournisseur.

En 2004, Renault a poursuivi ses travaux de recherche sur le système cible de management de l'éco-conception, notamment sur les aspects d'interfaçage des résultats d'ACV des véhicules (expertise non transmissible aux milliers de concepteurs dans le secteur automobile) avec des outils d'éco-conception simples, du type Indice Eco, permettant à tout concepteur d'évaluer et de coter facilement ses solutions alternatives.

En 2005, l'efficacité de ce système de management appelé en interne PRO'ECO sera testée avec quelques métiers de conception pour envisager un déploiement dans les années suivantes.

#### Contrôler les résultats

De nombreux modèles de tests, de simulations et de banques de données sont mis en œuvre pour valider les solutions techniques par les équipes chargées des matériaux, des émissions de polluants, de la consommation de carburant et de l'émission de CO<sub>2</sub>. Ils sont les moyens du processus de validation de la deuxième branche du V du schéma de la démarche de conception des véhicules.

*Reprendre le schéma page 130 du rapport 2003*

Certains résultats rentrent dans le cadre des homologations véhicules, notamment les émissions polluantes et le CO<sub>2</sub>.

La déclaration, par les fournisseurs, des matériaux et substances constituant les pièces livrées est contrôlée au travers de différents moyens :

- Le processus d'Assurance Qualité mis en place par Renault et Nissan.
- Des indicateurs sur le suivi quantitatif des réponses au travers d'un programme informatique recensant dans le système documentaire des pièces la présence des tableaux de déclaration.
- Deux contrôles plus qualitatifs au moment de la réception par les concepteurs et ensuite à la signature définitive des plans pièces.

#### Former à l'éco-conception

Construit en 2000, Cap'Eco 2 enseigne la conception écologique des produits. A fin 2004, 1 917 ingénieurs et techniciens de Renault ont été formés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

En 2002, une formation est mise en place pour faire découvrir aux designers et aérodynamiciens la relation étroite entre la créativité design (esquisse de véhicules, lignes tendues, ....) et les impacts écologiques des véhicules. A fin 2004, 97 personnes ont été formées.

Créée en 2001, l'École de l'Ingénierie Renault répond aux besoins de formation technique des concepteurs. Les modules de formation de cette école intègrent progressivement les aspects écologiques des différents processus et techniques. Les résultats du chantier compétences conduiront à construire des modules de formation spécifiques à certains postes de travail, à introduire des messages environnementaux dans des formations déjà existantes....

Il n'y a pas qu'au travers de cours que l'éducation à l'éco-conception se réalise. Les Pilotes Prestations Clients sur le domaine environnement sont de véritables pilotes de la «formation continue». Leurs contacts directs avec les équipes métiers et projets de l'ingénierie pour qu'ils intègrent l'environnement exigent beaucoup de pédagogie et d'explications plus précises. Ils assurent l'application de CAP'ECO 2 au poste de travail....

### **Communiquer**

Les journaux internes du Technocentre, de l'ingénierie de la Division du Véhicule Utilitaire ainsi que ceux de la Direction de l'Ingénierie Mécanique intègrent des articles sur le domaine de l'environnement.

En Juin 2004, une semaine d'événements consacrée à la Technique comprenant des expositions, des conférences d'experts, les trophées de l'innovation a été organisée au Technocentre, aux centres techniques d'Aubevoye et Lardy et au Siège. Le thème central de ce premier « Forum Technique » était la réduction des émissions polluantes et du CO<sub>2</sub>

En Octobre 2004, une réunion management regroupant l'ensemble des managers de l'Ingénierie Véhicule a permis de partager une vision des enjeux et des axes stratégiques de Renault pour y répondre.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.3.4.2 Le management environnement dans la chaîne fournisseurs**

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses fournisseurs est fondée sur l'établissement de relations à long terme, de façon à les impliquer très en amont dans les projets et à instaurer un langage et des méthodes de travail communes.

Les enjeux de l'environnement demandent que l'ensemble de la chaîne fournisseur se mette en marche. Depuis la fin des années 1990, Renault insuffle auprès de ses fournisseurs de rang 1, mais aussi des rangs inférieurs, l'éco-conception et l'entrée dans le management sur le cycle de vie

#### **DEPLOYER L'ENVIRONNEMENT DANS LA CHAÎNE FOURNISSEURS**

##### **La réduction des impacts écologiques liés à l'emballage**

En 1995, l'Indice Eco de l'emballage est mis en place dans la relation fournisseurs, au travers notamment de la fiche Description des Conditions Logistiques pour l'approvisionnement des pièces ouvrées extérieures. Environ 200 fournisseurs sont formés à sa documentation. Des progrès sur les usines de l'Europe sont constatés avec l'arrivée des nouveaux projets.

En 2005, il nous faut poursuivre les efforts pour tendre vers les 5 kg de déchets d'emballages par véhicule pour l'ensemble des usines de carrosserie-montage dans le monde entier. Le 5 kg est une cible à valider en vérifiant grâce à l'outil ICV le juste compromis écologique entre les emballages durables demandant des transports retours, émetteurs de CO<sub>2</sub> avec des emballages à une seule rotation augmentant l'usage de ressources naturelles.

##### **La maîtrise des substances dans les matériaux**

Dès 1999, avec une dizaine de fournisseurs, tout un processus avec des outils a été construit pour acquérir une connaissance précise des substances potentiellement à risque pouvant se trouver dans les matériaux de la voiture et engendrer sur le cycle de vie complet du véhicule des impacts écologiques.

À fin 2004, 510 personnes appartenant à 190 entreprises fournisseurs ont été formées. Renault délivre aux participants un guide d'animation qui leur permet, à leur tour, d'associer leurs collègues et leurs propres fournisseurs à la démarche substances.

Depuis le projet Mégane II, la capitalisation de la connaissance matériaux-substances est en route permettant de réduire progressivement la présence de substances à risque. La réduction des métaux lourds a été accélérée, notamment par la pression de la Directive VHU qui a accéléré au niveau de la Construction Automobile la recherche de solutions alternatives.

#### **PARTAGER LES OUTILS D'ECO-CONCEPTION**

Les outils d'éco-conception tels que l'IRF, l'indice Eco ont été construits pour évaluer et définir les voies de progrès. Ils sont de véritables supports dans le dialogue quotidien entre les concepteurs fournisseurs et Renault pour progresser...

#### **FORMER**

En 2004, Renault a décidé de construire un partenariat entre l'Institut Renault et la Fédération de la Plasturgie pour proposer aux équipementiers et PME automobiles ou autres secteurs un catalogue de formation à l'environnement pour mettre à disposition son expérience de la formation environnementale.

Le catalogue de formation de l'Institut Renault dispose de plusieurs modules sur les domaines du recyclage, des substances et de l'Iso 14001. L'introduction progressive des formations CAP'ECO 1 et CAP'ECO 2 est prévue.

#### **COMMUNIQUER**

La participation de Renault à des conférences organisées par les Chambres de Commerce et de l'Industrie, par les fédérations métiers telles que la Fédération de la Plasturgie, la Fédération de l'Industrie Mécanique permet aux PME-PMI de réfléchir sur leurs implications environnementales, de les guider sur le chemin de la protection de l'environnement et de l'amélioration au travers de l'éco-conception...

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.3.4.3 Le management environnement dans la phase fabrication**

#### **L'ORGANISATION**

L'organisation déclinée dans les usines est animée, au rythme des comités de pilotage, par un responsable environnement dont la fonction est de représenter le Directeur usine. Ce responsable intègre dans son organisation différents coordinateurs environnement pour l'ensemble des secteurs de l'usine et s'appuie le cas échéant sur des expertises internes et/ou externe suivant les besoins. La fréquence de ces comités est mensuelle et une réunion générale intégrant les différents responsables et chefs de département a lieu deux à trois fois par an.

#### **LA PREVENTION DES RISQUES INDUSTRIELS**

Renault ne détient pas d'installations à hauts risques. Cependant la prévention des risques de dommage, tels que les incendies, explosions, naturels ou les risques environnementaux, est décrite dans le chapitre II, rubrique "Gestion des risques", § 2.6.3.4, 2.6.3.5.

#### **LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL (SME)**

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 oeuvre du management de l'environnement et a obtenu les premières certifications ISO 14001 dès 1999.

Site par site, il lui a fallu procéder selon les étapes suivantes :

- Etablissement d'une analyse environnementale initiale (comportant les exigences réglementaires élémentaires).
- Quantification et hiérarchisation des différents impacts selon le milieu spécifique au site.
- Fixation d'objectifs de progrès.

Pour les réaliser, le Groupe a défini précisément l'organisation et les responsabilités dans chaque site et a mis en place un processus de gestion documentaire. Egalement, le comité de direction des différents établissements effectue de façon périodique l'évaluation de son propre management. Il établit à l'issue de ces revues un bilan qualitatif et quantitatif de la performance environnementale.

36 sites industriels ou de conception représentant plus de 90% de l'activité du groupe Renault sont certifiés suivant ce référentiel. D'autres établissements ont planifié la reconnaissance de leur management en 2005. Parmi ceux là, on y trouve la plate-forme industrielle de Dacia en Roumanie et le site de la RIB en Belgique.

Certifiée ISO 14001 en 1999, l'usine de Bursa en Turquie a développé son management de l'environnement en impliquant l'ensemble de son personnel aux bonnes pratiques environnementales. Tout d'abord, le personnel a participé au développement du jeu éducatif « Cap'éco 1 » et les résultats ont été notables tant au niveau des opérationnels que des équipes d'ingénierie. Aujourd'hui, la pratique environnementale est intégrée au quotidien et notamment au poste de travail. Des investissements ont été décidés pour des moyens d'évacuation du personnel en cas de catastrophes naturelles et pour la réalisation de guides destinés aux visiteurs étrangers sur le site. De nouvelles substances exemptes de plomb ont été mis en place notamment dans le secteur traitement de surface. L'usine dispose d'une station d'épuration des eaux ultra moderne qui permet de garantir des rejets liquides minimum.

En 2004, Renault Samsung Motors, acquis par le Groupe Renault en 2002, a obtenu pour la première fois une certification multi-sites ISO 14 001 rassemblant l'activité de la conception produit / process, son site de fabrication et des points de vente réparties sur le territoire de la Corée du Sud en 8 régions.

#### **LA GESTION DE LA REGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE**

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

La gestion de la réglementation environnementale consiste à anticiper les évolutions réglementaires en réalisant une veille, à s'assurer des autorisations ou permis d'exploiter, à s'assurer aussi de la maîtrise de la conformité.

Les sites industriels à l'international sont associés à la démarche de gestion de la réglementation environnementale développée au sein de Renault. Ils bénéficient de l'appui et de l'expérience du Groupe dans la mise en place des pratiques managériales permettant d'assurer en permanence le suivi, la maîtrise, et l'anticipation des évolutions réglementaires nationales, communautaires et internationales.

Au niveau européen en particulier, l'harmonisation du régime d'autorisation d'exploiter des sites industriels (Directive IPPC) et des réglementations relatives aux émissions de composés organiques volatils, ainsi que l'instauration d'un système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre sont autant d'exemples sur lesquels les sites bénéficient de cette approche coordonnée.

#### **APPLIQUER LE SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL LORS DE NOUVELLES IMPLANTATIONS**

La politique de Renault s'applique dès la création de toute nouvelle activité.

Le complexe industriel Ayrton Senna à Curitiba au Brésil a pu intégrer l'environnement dès l'élaboration du projet. Dès l'origine, le projet a en effet été marqué par la prise en compte de l'éco-système (zones boisées, faune...) et par la prévention de la pollution des sols. Des concertations sont effectuées de façon régulière avec les autorités administratives de la région pour évaluer l'évolution de la faune présente à proximité du site.

Une politique environnementale analogue a été mise en place pour l'ensemble des personnes présentes sur la plateforme. Les meilleures technologies disponibles, comme les peintures hydrosolubles ou encore le premier processus d'usinage sans rejet dans l'eau, ont été mises en oeuvre à l'occasion de cette réalisation. En 2004, les secteurs « peinture » des entités véhicules particuliers et utilitaires ont remplacé leurs produits anticorrosion par des préparations exemptes de plomb. Cette démarche a permis de collaborer avec l'Université Fédérale du Parana pour étudier les moyens adéquats pour recycler les boues de ces processus. Des moyens d'analyse performants ont été mis en place pour la caractérisation de l'ensemble des impacts vers le milieu naturel. Enfin, un nouveau contrat de collaboration a été signé pour la recherche de nouvelles filières de valorisation (boues de peinture et recyclage des plastiques....).

De même et avec l'évolution du tissu industriel dû à la présence du complexe industriel, les entreprises « fournisseurs » comme Auto Chassis International et SNR Roulements installées au Brésil ont mis en place un management de l'environnement certifiable dès les premières étapes de production.

#### **METTRE EN OEUVRE LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL LORS DE NOUVELLES ACQUISITIONS DE SITES INDUSTRIELS**

##### **L'usine Avtoframos à Moscou (Russie)**

Renault développe le site " Avtoframos " dans la zone industrielle de Moscou pour produire un nouveau véhicule en 2005. Le projet a été mené conjointement avec la mairie de Moscou. Cette démarche a été accompagnée par un diagnostic des pollutions passées. Des investissements de réhabilitation ont été nécessaires pour les bâtiments et les infrastructures existantes. Les installations de peinture ont fait l'objet d'une attention particulière vis-à-vis notamment de la prévention de la pollution des sols, (revêtements, sols et caniveaux, puisards double enveloppe). La sensibilité environnementale du site confère des actions spécifiques de prévention visant à réduire au maximum les impacts au plus tôt dans la construction du projet. Par exemple :

- une station d'épuration a été mise en place pour le traitement des effluents du secteur peinture avant rejet dans le réseau d'assainissement,
- un incinérateur régénératif a été mis en place sur l'ensemble des étuves Cataphorèse, apprêts et laques et permettra une réduction de 1,8 kg de Composés Organiques Volatils par véhicule,
- des efforts particuliers pour la robotisation des moyens d'application des apprêts,

Ces actions confèrent à l'usine Avtoframos la mise en place des meilleures pratiques au même titre que les usines occidentales.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**L'usine Dacia à Pitesti (Roumanie)**

Avec l'aide de l'État Roumain et de l'Agence Régionale de l'environnement de la région de Pitesti, l'usine de Dacia a mis en oeuvre en 1999 un plan sur cinq ans de mise à niveau des installations et de prise en compte de la protection de l'environnement.

Ainsi, entre 2001 et 2004 :

- Le processus “ emboutissage ” a fait l'objet d'une modernisation complète des presses associant la sécurité des installations, l'environnement et la protection du personnel.
- Les activités de mécanique ont été complètement restructurées faisant appel aux processus technologiques les plus adaptés.
- Certaines activités industrielles ont été reprises par des entreprises indépendantes, remettant en état le patrimoine et les moyens industriels.
- Le remplacement des compresseurs et des circuits de refroidissement permet aujourd'hui d'assurer non seulement une meilleure alimentation des différentes activités mais aussi de réduire les consommations d'énergie et d'eau associées.
- La classification et le tri des déchets sont mis en œuvre.
- L'identification et l'utilisation des produits chimiques ont fait l'objet de procédures de fonctionnement définies. L'ensemble du personnel a fait l'objet d'une formation spécifique sur le risque chimique des produits utilisés.
- Le programme de mise en sécurité du site vis-à-vis des pollutions historiques des sols est achevé. Le réseau de canalisation, les séparateurs, les zones de stockage de déchets ont fait l'objet d'une surveillance précise afin d'assurer une totale réhabilitation. Une station de traitement biologique des terres polluées est opérationnelle sur le site depuis mai 2003.
- L'ensemble des entreprises présentes sur la plateforme ont renouvelé leurs autorisations d'exploiter démontrant leurs niveaux de transparence vis-à-vis des administrations locales.

Dans le but d'accompagner le lancement industriel de « Logan » et sa montée en cadence, le système de management de l'environnement de l'usine se construit selon les procédés et procédures usuelles déployés au sein de Renault. Dacia vient d'être auditée en interne et se donne pour objectif de postuler à une certification ISO 14001 à la fin du 1er semestre 2005.

**INTEGRER L'ENVIRONNEMENT AU CŒUR DU SYSTEME DE PRODUCTION RENAULT**

La gestion de l'environnement au quotidien est devenue possible grâce à la mise en place d'outils dédiés à la capitalisation et la standardisation des bonnes pratiques environnementales. Ces outils constituent le socle de la standardisation de la gestion de l'environnement par le SPR (système de production Renault) et plus particulièrement par la standardisation du poste de travail (SPT). En 2004, un certain nombre de sites industriels représentatifs ont été « pilotes » pour la standardisation des pratiques. Des tests et expérimentations ont été réalisés et la validation va permettre de déployer ce processus sur l'ensemble des sites industriels en 2005 et en 2006.

**ANTICIPER GRACE AU SCHEMA 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.

En 2005, le schéma directeur sera étendu aux sites tertiaires ce qui permettrait de garantir la cohérence de la démarche au niveau du Groupe Renault.

Cette démarche participe à la mise en place de procédés moins polluants : suppression des rejets liquides à Cléon et à Séville lors de l'industrialisation d'organes mécaniques Renault et Nissan.

## **RENAULT**

### **RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**

#### **Chapitre III**

---

Une animation transversale a été mise en place avec les acteurs de l'ingénierie process mécanique afin d'intégrer les exigences environnementales et les objectifs de réduction d'impact dans le jalonnement de chaque projet (par exemple : les usines de Séville, Cacia, Cléon et Valladolid Motores ont intégré cette démarche).

#### **INVESTIR POUR REDUIRE LA POLLUTION A LA SOURCE**

Les investissements pour des installations de traitement des pollutions ont laissé place à ceux relatifs aux procédés de réduction de la pollution à la source :

Ainsi, dans le processus peinture, les traitements de surface ont évolué vers des procédés spécifiques visant à minimiser les rejets dans l'eau en réutilisant successivement les bains de rinçage. Les techniques utilisées, notamment membranaires, permettent le maintien en condition des bains de dégraissage et minimisent considérablement par ce biais la quantité de rejets. Le recyclage des rinçages de traitement de surface fera l'objet de validations techniques à titre expérimental notamment sur le site de Batilly ou à titre industriel sur le site de Novo Mesto en Slovénie. Par ailleurs, les fosses de relavage liées aux applications de peinture présentaient jusqu'à ce jour des inconvénients importants tels que des odeurs, des concentrations excessives en peinture et des décantations en fond de fosse. De nouveaux procédés de dénaturation par voie biochimique ont été mis en place sur les sites de Palencia, Douai et de Batilly, qui révèlent des avantages non négligeables par rapport au procédé chimique, tant d'un point de vue maintenance, économique et environnemental.

Les peintures des bases diluées avec des solvants laissent place progressivement aux bases hydrosolubles : usines de carrosserie-montage de Curitiba, de Douai et de Palencia, Flins démarré en septembre 2004, Sandouville en cours d'installation et Valladolid en avant projet.

Les usines mécaniques utilisent des peintures anti-corrosion et bénéficient également de cette avancée technologique.

Les procédés de l'activité mécanique ont d'abord intégré la centralisation des installations, aussi bien au niveau de l'usinage que du lavage des pièces. Cette centralisation a permis la mise en place de traitements à la source comme la centrifugation ou l'ultrafiltration qui permettent de recycler l'eau et les matières actives. Aujourd'hui, tous les sites de mécanique ont mis en place cette technologie. A Dacia (Roumanie), usine qui a fait l'objet d'une restructuration profonde, les installations de minimisation de rejets liquides sont opérationnelles depuis 2003.

L'amélioration de la qualité de l'eau et une gestion rationnelle des bains, développées sur tous les sites et en particulier sur le site de Cacia (Portugal) en 2004, ont permis d'obtenir des rejets industriels faibles et l'optimisation du recyclage des matières actives.

Le procédé « zéro rejets industriels liquides » mis en place à titre expérimental en 1997 sur le site de STA Ruitz (France) est aujourd'hui généralisé sur l'ensemble des sites de mécanique.

D'autres procédés sont également en cours de développement avec l'utilisation d'une micro pulvérisation pour l'usinage. Ils permettront de réduire l'utilisation des liquides de lubrification.

Après avoir développé des procédés novateurs de traitement biologique des eaux par l'utilisation de la technologie membranaire (usines de Palencia), Renault a décliné cette technologie sur les sites de Douai et de Batilly.

La modernisation de l'outil industriel intègre désormais la composante environnementale. La répartition de l'impact économique de chaque composante qu'elle soit strictement industrielle ou environnementale est à l'origine du développement d'un outil de maîtrise des coûts. Des études basées sur des modélisations économiques sont en cours de développement sur les différents investissements réalisés. Elles doivent permettre à l'entreprise d'orienter ses investissements. En 2004, une première évaluation des coûts de fonctionnement environnementaux a été mise en place sur des sites de carrosserie-montage, une deuxième étude est en cours sur la part consacrée à l'environnement lors d'un investissement.

#### **LA RECONNAISSANCE DE LA PERFORMANCE DU MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT**

Certifiée ISO 14001 en 1999, l'usine de Novo Mesto " Revoz " en Slovénie a appuyé sa démarche sur un plan significatif de formation du personnel, organise avec son voisinage des concertations périodiques et assure aujourd'hui un rôle de pilote dans le pays. Associée aux travaux des Pouvoirs Publics pour l'introduction du pays dans la Communauté Européenne et consultée par les entreprises du pays, l'usine, avec le soutien de son personnel, trouve une motivation supplémentaire dans l'application de la politique de Renault. L'usine a obtenu le 27 novembre 2003 le prix de l'entreprise la plus respectueuse de l'environnement par le Fonds du Développement et de l'Ecologie de la République de Slovénie.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

---

En 2004, la gestion globale des déchets de l'usine a été confiée à un prestataire local qui s'est installé sur le site industriel. Le responsable de la prestation a été formé en France aux bonnes pratiques environnementales par le partenaire de Renault sur la gestion des déchets.

Le 23 novembre 2004, la Chambre de Commerce et Industrie Luso-Française a attribué à l'usine de C.A.C.I.A. le prix Environnement et le prix Investissements parmi un panel de 420 entreprises. Le plan de prévention de la pollution des sols mis en place par l'usine a été reconnu comme un outil important et une attitude responsable de l'entreprise pour assurer les bonnes conditions de développement futur.

La ville de Busan (Corée du Sud) a décerné le 5 juin 2004 le Prix de la « Société Verte » à Renault Samsung Motors pour sa contribution à l'amélioration de l'environnement au sein de la communauté locale. L'usine a développé des processus industriels respectueux de l'environnement comme la réduction des eaux usées et des polluants atmosphériques et la réutilisation de la chaleur superflue.

#### LES OUTILS

S.I.G.E. (Système d'information de la gestion de l'environnement), est un outil de gestion cartographique en cours d'exploitation qui facilitera la collecte, l'archivage et l'exploitation de l'ensemble des données environnementales. A plus long terme, il permettra la modélisation des différentes pollutions.

**Ecorisques, système expert permet depuis 1997 de** déterminer les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines. A ce jour, 27 usines utilisent cet outil. En 2004, 16 analyses Ecorisques ont été réalisées.

Chimrisk est la base unique de gestion du risque chimique pour le Groupe Renault tant sur le plan santé qu'environnement. Il est associé à un serveur « quick fds » pour la mise à disposition des fiches de données de sécurité actualisées en différentes langues. En 2004, l'ensemble des établissements et filiales françaises utilise cet outil pour la prévention des risques des produits en usage, les autres sites dans le monde pouvant accéder à Chimrisk en consultation.

La gestion de l'environnement au quotidien est optimisée par la mise en place de standards des bonnes pratiques environnementales. Ceux-ci sont disponibles et accessibles dans une base documentaire dédiée par l'ensemble des membres de ce réseau environnement depuis 2004. Celle-ci rassemble le socle de la standardisation de la gestion de l'environnement. Ce management des savoirs environnementaux vise à garder la mémoire des actions quotidiennes et à pérenniser les compétences clés dans un contexte de mobilité et d'internationalisation.

#### CONTROLLER

Renault a construit son propre référentiel d'audit et les outils associés. Le réseau environnement a voulu que ce processus ne soit pas limité à la seule réponse du référentiel ISO 14 001. En effet, l'audit interne doit permettre de pérenniser les progrès réalisés dans les sites et d'organiser le management du Groupe : en particulier, informer la Direction de l'usine concernée sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais aussi demander l'assistance des métiers pour la réalisation des actions. C'est aussi l'occasion d'harmoniser la communication auprès des partenaires institutionnels ou financiers sur les risques et les performances environnementales.

L'évaluation du système de management est réalisée au travers d'audits internes dit « audit réseau » qui ont été effectués sur l'ensemble des sites dès 1999 et qui se perpétuent aujourd'hui. L'esprit de ces audits réseau est de favoriser les échanges entre les différents responsables environnement et de pouvoir entreprendre des démarches de consultation entre les différents métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance.

#### FORMER

##### Cap'éco 1

Le module de formation Cap'éco 1 a été suivi par le personnel de l'ensemble des usines dans le monde. Il permet de faire comprendre toutes les questions environnementales liées aux activités de carrosserie, fonderie ou mécanique selon le milieu écologique d'implantation (zone urbaine, campagne...).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **Former des auditeurs internes du SME**

En 2004, 8 nouveaux membres du réseau environnement ont été formés à l'audit interne suivant les exigences de la norme ISO 14001 et 29 personnes ont suivi un complément de formation. Au total, 61 membres du réseau ont suivi la formation d'auditeur interne.

100% des nouveaux responsables environnements sont formés dans les douze mois suivant leur prise de fonction.

### **La formation à la prévention de la pollution des sols**

La prévention de la pollution des sols fait l'objet d'un plan de formation de l'ensemble des responsables environnement ainsi que des équipes impliquées dans la conception, la construction et la maintenance des installations. De plus, depuis janvier 2004, Renault a mis sur le site Internet développement durable un module pédagogique permettant d'enseigner les pratiques écologiques vis-à-vis du traitement et de la protection des sols.

### **Des formations adaptées à chaque site**

Chaque site met en place des formations adaptées à son contexte environnemental et à ses objectifs de progrès.

Par ailleurs, des rencontres régulières entre les membres du réseau industriel environnement sont organisées pour étudier certains thèmes et pour bien définir les priorités à moyen terme. Des groupes transversaux travaillent sur ces priorités et les échanges d'expériences sont réalisés de façon quotidienne en utilisant des outils collaboratifs et des moyens de télé et audio-conférence.

## **COMMUNIQUER**

### **Gazette et journaux dans les usines**

Une animation est effectuée de façon régulière sur l'ensemble des sites industriels. Elle s'appuie non seulement sur des rencontres et échanges permanents mais également sur l'édition bi-mensuelle de journaux internes. Les usines réservent systématiquement un espace médiatique pour faire connaître à leur personnel les modifications de leur management environnemental et leurs résultats.

Une revue appelée « gazette environnement » a vu le jour en 1998. Diffusée à l'ensemble du réseau environnement, elle informe ses membres des évolutions et préoccupations environnementales du Groupe Renault.

### **Les déclarations environnementales des sites**

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 et les acteurs de proximité : voisinage, collectivités locales, associations, administrations...

En 2004, 24 sites ont publié chacun une déclaration environnementale disponible sur le site Internet Développement Durable du Groupe Renault. <http://www.developpement-durable.renault.com/s/s22.htm>

Ces déclarations sont l'occasion de nombreuses formes d'échanges avec le personnel et les parties prenantes locales.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

100 % des sites ISO 14001, sur le périmètre actuel, auront une déclaration environnementale en 2007.

#### **PARTAGER NOTRE SAVOIR-FAIRE AVEC DES PARTENAIRES EXTERNES**

Afin de contribuer à la diffusion du Pacte Mondial de l'ONU au sein des PME/PMI et développer la société civile autour de dix principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes de travail, à la corruption et à l'environnement, le Ministère chargé de l'industrie a souhaité lancer des expérimentations au sein des « DRIRE ». La région Ile de France s'est montrée active pour développer une expérimentation avec 10 PME/PMI, sous forme de club Ile de France ayant pour principe le respect du pacte mondial de l'ONU.

Cette expérimentation « pilote » sera menée en collaboration avec des leaders de l'industrie et des PME/PMI franciliennes de diverses activités qui ont déjà mis en œuvre des actions de progrès en matière d'environnement et qui ont intégré le concept du développement durable dans leur stratégie et leurs pratiques quotidiennes.

Un premier panel d'entreprises a été identifié comme cible potentielle et a fait l'objet de concertations sur ce projet spécifique.

D'autres leaders industriels (LVMH, VEOLIA) ont répondu favorablement à cette démarche. La DRIRE et RENAULT ont formalisé une convention de coopération précisant les obligations et les résultats attendus.

Enfin, les objectifs poursuivis par les parties seront de favoriser par un engagement mutuel des échanges multilatéraux de bonnes pratiques et d'expériences, de manière à faire progresser les entreprises, de faire connaître le Global Compact à un nombre important d'entreprises dans la perspective d'une adhésion croissante de PME/PMI aux principes du développement durable.

#### **3.3.4.4 Le management environnement dans la phase utilisation**

Les résultats de beaucoup d'études d'Analyse de Cycle de Vie sont souvent de l'ordre de grandeur de 80% pour les gaz à effet de serre pour la phase d'utilisation du véhicule. 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.

#### **EDUQUER LES COMPORTEMENTS A UNE CONDUITE ECOLOGIQUE**

Pour favoriser une conduite écologique, deux voies de progrès sont étudiées : une conception donnant des possibilités de réduire sa consommation : des ordinateurs de bord donnant des informations sur la consommation moyenne, en temps réel ; une ambiance non stressante (confort, acoustique...), des équipements de sécurité telles que la surveillance de la pression des pneus (qui évite le sous gonflage) et l'accessibilité à 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.

Une animation sur Internet est disponible sur le site [renault.com](http://renault.com) pour comprendre les surconsommations liées à la vitesse, aux vitres, aux pneus et aux modes de chargement.

#### **ACCENTUER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA FONCTION-COMMERCIALE**

La fonction commerciale s'engage progressivement dans l'environnement. Des expériences ont été menées dans les différents pays d'Europe. La Direction Commerciale Espagnole en collaboration avec l'Institut Renault, la C.A.T et les administrations locales (filiales et concessions) s'est engagé dans le déploiement de la certification ISO 14001. En 2002, pour accompagner la mise en œuvre des circuits logistiques des déchets d'atelier, le réseau commercial en Espagne a construit et mis en place des modules de formation, diffusés par CD, pour les compagnons qui expliquent et montrent en détail l'ensemble de la gestion des déchets et des produits chimiques. Avec plus de 150 affaires certifiées et le plan de formation des compagnons, le résultat est particulièrement remarquable.

Dans d'autres pays, et notamment en France, 21 sites sont certifiés Iso 14001, souvent après un engagement volontaire dans cette démarche des patrons d'affaires, avec l'aide des régions et de la Direction Commerciale France

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

En 2004, suite à ces différentes expériences menées, il a été décidé de mettre en place un management de l'environnement dans le réseau primaire en Europe

Une méthodologie de déploiement est en cours de construction avec 7 sites-tests français qui permettront d'ajuster les procédures et les outils nécessaires pour déployer rapidement en permettant une grande autonomie de chaque site

En 2005, la phase test une fois validée, des objectifs de déploiement pourront être mis en œuvre pays par pays.

En 2003, Renault République Tchèque s'était engagé à planter un arbre pour chaque véhicule recyclé dans le cadre de l'action « Cœur Vert de Renault ». Le 15 mai 2004, des salariés, forestiers et journalistes ont planté 1350 arbres dans le massif de Jizerske Hory près de la frontière avec la Pologne.

#### **FORMER**

Les clients dits « Grands Comptes » achetant des parcs importants de voitures commencent à aborder les aspects environnementaux dans leurs achats. Face à ce mouvement émergent, une formation dite Cap'Eco 3 est en cours de finalisation pour former à partir de Janvier 2005 une cinquantaine de commerciaux

#### **COMMUNIQUER**

En 2004, une plaquette commerciale a été construite sur le domaine de l'environnement afin d'expliquer aux clients l'engagement de Renault et les différents axes de progrès liés à l'environnement. Elle est mise à disposition de l'ensemble du réseau commercial Europe pour distribuer vers les clients. L'environnement a été aussi introduit dans les Zones à Thème des affaires commerciales, destinées à présenter d'une manière synthétique sous une forme Web la gamme Renault et différents métiers tels que la sécurité, l'environnement.

Des informations environnementales sont progressivement aussi introduites dans les brochures véhicules

En 2005, des argumentaires environnementaux par modèle seront mis à disposition des vendeurs au travers du logiciel ISIS.

### **3.3.4.5 Le management environnement dans la phase fin de vie**

Engagé depuis plusieurs années dans le développement du recyclage, Renault participe activement à la création d'un nouveau schéma industriel qui engage de nombreux acteurs dans tous les pays. Avec l'ensemble de ces acteurs économiques ou des Administrations responsabilisés ensemble sur l'obtention des résultats, Renault participe à :

- L'élaboration du cahier des charges des centres de traitement des véhicules hors d'usage : leurs conditions d'accueil, leurs modes de dépollution et de mise en sécurité, le respect des obligations réglementaires notamment celles relatives aux installations classées pour la protection de l'environnement.
- La mise en place d'une filière à double entrée débouchant soit sur le négoce des pièces de réemploi, soit sur la récupération des matériaux qui composent le véhicule.
- La traçabilité des véhicules organisée autour d'opérateurs agréés et la mise en place des certificats de destruction et à la gestion des flux d'information.
- La mise à disposition des opérateurs, via Internet et avec les autres constructeurs, des informations utiles sur les véhicules (matériaux, démontage ou extraction).

\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

## **3.4 POLITIQUE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT**

---

### **3.4.1. INTRODUCTION**

La branche automobile de Renault consacre une part importante de ses moyens à la recherche et au développement pour renouveler et élargir sa gamme et offrir les meilleures prestations à ses clients. Ces dépenses visent aussi à répondre aux enjeux auxquels sont confrontés les constructeurs automobiles, en particulier dans le domaine de la sécurité routière et de l'environnement.

Cet engagement va continuer à croître en exploitant plus complètement les synergies avec Nissan.

#### **Frais de Recherche & Développement de la Branche Automobile (périmètre 2004) –**

|                             | 2004        | 2003        | 2002        |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Frais de R&D <sup>(1)</sup> | 1 961       | 1 737       | 1 765       |
| Chiffre d'Affaires          | 38 645      | 35 535      | 34 456      |
| <b>R&amp;D /CA</b>          | <b>5,1%</b> | <b>4,9%</b> | <b>5,1%</b> |
| effectifs                   | 12 352      | 11 929      | 11 095      |
| brevets                     | 765         | 532         | 450         |

(1) Hors effet de l'application, à partir de 2002, de la norme IAS 38 sur l'immobilisation des frais de développement.

2004 est l'année de Logan, une voiture « exploit » qui a tenu ses objectifs de délai de développement et de coût un levier majeur de l'internationalisation de la marque. C'est aussi l'année de Modus qui permet à Renault d'élargir son offre dans le segment I ; Modus fabriqué en Espagne sur les principes, identiques pour le monde, du système de production Renault et en utilisant la plus grande plate-forme commune de l'Alliance. Enfin, c'est aussi l'année d'un nouveau modèle Renault Samsung Motors, lancé en Corée, la SM7.

Après les performances réalisées avec Mégane, ces 3 derniers lancements marquent pour Renault une nouvelle étape de son internationalisation et traduisent la performance et la robustesse de son système de conception fondé sur le numérique, la standardisation, la synchronisation et d'autres processus structurants.

### **3.4.2. LES PRINCIPAUX AXES DE LA POLITIQUE DE R&D**

#### **3.4.2.1. Rendre l'innovation disponible sur toute la gamme**

Les véhicules du segment M (Mégane) comme du segment I offrent aujourd'hui des « ensembles inédits » de technologies au service du client. Modus en est l'illustration la plus récente avec une banquette modulable 2/3 places, des feux additionnels de virage, un alternateur piloté – récompensé par le prix Epcos/SIA 2004. La caisse de Modus a également été récompensée pour sa qualité par le prix Eurocarbody <sup>31</sup>2004.

---

<sup>31</sup> Modus a reçu le prix de la Conception et de la Production, l'EuroCarBody AWARD, dans le cadre du Forum international EuroCarBody qui s'est déroulé à Bad Nauheim/Francfort en octobre 2004. Ingénieurs, responsables, directeurs des Etudes, des Process et de la Production ont ainsi évalué, lors du Forum EuroCarbody, les avancées et les performances des carrosseries présentées : 18 caisses en blanc, dont 16 inédites, étaient dévoilées en première mondiale. Distinguée pour la qualité de sa caisse, Modus devance l'Audi A6 et la Citroën C4. Pour marquer cet évènement, les représentants de l'EuroCarBody et les acteurs de l'ingénierie, du projet et du produit étaient réunis le 15 décembre au Technocentre pour la remise officielle du Trophée.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

Dans le domaine des organes mécaniques la coopération s'accélère avec Nissan avec l'objectif de partager à l'horizon 2010 8 familles de moteurs et 7 familles de boîtes de vitesses. Ainsi, Renault développe actuellement, notamment, un moteur Diesel et une boîte de vitesses qui seront mis en gamme sur des véhicules Renault et Nissan dans les années à venir.

#### 3.4.2.2. Garantir le meilleur niveau de sécurité

La sécurité routière est pour Renault un axe prioritaire. La sécurité réelle qui se conçoit à partir de l'observation minutieuse des accidents réels, oriente depuis de nombreuses années les travaux des experts sécurité de Renault. C'est une source décisive pour mettre au point des protections de plus en plus efficaces, pour mieux comprendre les comportements et développer des aides à la conduite plus pertinentes. En plus de ces observations minutieuses, la psychologie du conducteur est étudiée dans le cadre du développement de la sécurité intégrée qui vise à :

- prévenir** : par le développement des systèmes de détection et d'alarme ;
- corriger** : par la généralisation des aides à la conduite (ABS, assistance au freinage d'urgence, contrôle dynamique ESP) ;
- **protéger** : par l'amélioration de la sécurité passive (5 étoiles Euro NCAP).

En 2002, Vel Satis et Mégane II confirmaient l'excellence de Renault en matière de sécurité en obtenant les 5 étoiles aux tests Euro NCAP. En 2003, Scénic II et Espace IV accèdent à leur tour à la première marche du podium. En 2004, Modus et Mégane coupé/cabriolet viennent compléter ces succès et faire de la gamme Renault la gamme la plus sûre du marché. Ces résultats sont le fruit d'une politique et de méthodes de conception déployant systématiquement des « cahiers des charges prestations » qui inscrivent la sécurité dans les gènes des véhicules de la marque et ses différents composants : matériaux innovants utilisés pour la structure (acier TTHLE : Très Très Haute Limite d'Élasticité), systèmes de protection - airbags anti-sous-marinage, appuis-tête virgule y compris aux places arrière, armature renforcée des sièges arrière anti-intrusion des bagages, siège enfant Isofix, appui-tête enfant etc.

#### 3.4.2.3. Assurer le plaisir d'être à bord

Tenue de route avant tout, mais aussi plaisir de conduite, réponses réactives aux demandes du conducteur sont des qualités que les experts de Renault perfectionnent en permanence sur toute la gamme. Facilité et plaisir de conduite pour tous les conducteurs mêmes dans les conditions difficiles, comme virage, route glissante, etc... font l'objet de nombreux travaux de R&D. Dans tous les domaines : performances des motorisations, acoustique interne et externe, vision et visibilité, vie à bord,....

Les motoristes sont évidemment au premier rang pour optimiser la subtile adéquation entre performance, faible consommation et discrétion acoustique. La famille des moteurs K en est un exemple.

La recherche de l'excellence en matière de confort acoustique est une constante aussi bien à l'intérieur du véhicule qu'à l'extérieur. Après Laguna II, Vel Satis, Espace IV et Mégane II Modus a rejoint le club très fermé des véhicules homologués à moins de 71 dB (A) (soit 3 dB (A) de moins que la norme actuelle) en bruit extérieur. A l'origine de ces résultats, se trouve un travail de fond sur une grande variété de sources sonores : vibrations des moteurs, résonances de la carrosserie, roulement des pneumatiques, écoulements d'air, etc. La guerre des décibels se gagne pas à pas, sur une multitude de fronts.

La visibilité à bord (toits ouvrants plein ciel) se déploie sur toute la gamme.

La vie à bord est d'autant plus agréable que le conducteur et les passagers sont libérés de préoccupations routinières ou contraignantes. Les équipes R&D généralisent les fonctionnalités de confort (allumage automatique des feux,...) alors que le design poursuit la mise en forme de commandes compréhensibles quasi intuitivement en généralisant le « touch design ».

#### 3.4.2.4. Réduire les impacts sur l'environnement.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

Les équipes de R&D sont particulièrement mobilisées sur les évolutions techniques à moyen terme ou réalisables des aujourd'hui pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>), la consommation d'énergies non renouvelables et faire progresser la qualité de l'air.

## **Les émissions et la consommation d'énergie**

Appuyés sur de nombreux échanges et études (ACEA, CCFA, Club CRIN...), différents concepts d'utilisation d'énergies alternatives aux carburants traditionnels sont explorés. Le principal programme de recherche concerne la pile à combustible. Engagé avec Nissan, il entre en 2004 dans une nouvelle phase dont l'objectif est de valider le principe d'un véhicule doté d'un reformeur pour fabriquer l'hydrogène à bord à partir de carburants traditionnels. Plusieurs accords de partenariats sont négociés ou signés en ce sens, avec Nuvera en particulier, spécialiste international du réformage multi-carburants. En parallèle, Renault poursuit ses travaux destinés à tester les multiples formes d'hybridations envisageables et continue de développer des motorisations GNV, notamment pour la Logan qui sera commercialisée sur le marché iranien.

Pour réduire la consommation comme les émissions, de nombreuses techniques « classiques » recèlent encore un fort potentiel de progrès. Ainsi, de nombreux travaux de recherche sont testés sur des véhicules actuellement en série : maîtrise de l'énergie embarquée (alternateurs, batteries...), nouveaux composants (climatisation variable électrique...). Les travaux de recherche sur le post-traitement travaillent sur des solutions innovantes et favorables concernant le traitement des émissions Diesel et Essence.

L'aérodynamique numérique se développe, permettant de calculer la sensibilité des différents choix de design sur le comportement des traînées aérodynamiques consommatrices d'énergie. Dans le même temps Renault s'est doté (en partenariat avec le CNAM et PSA Peugeot-Citroën) d'une nouvelle soufflerie – S2A à Saint Cyr l'Ecole – capable de traiter des maquettes à l'échelle 1 ou de travailler sur des véhicules réels. Cette nouvelle soufflerie, capable de propulser de l'air à plus de 240 km/h, est la plus performante d'Europe. Silencieuse (moins de 58 décibels pour un vent à 160 km/h – un bruit comparable à celui d'un ventilateur domestique) elle constitue un outil irremplaçable pour les aéro-acousticiens qui peuvent ainsi réaliser des mesures fiables à l'intérieur de l'habitacle et surtout à l'extérieur.

Une contribution significative est également apportée par les travaux de recherche concernant les moteurs à combustion classique et l'allègement des carrosseries. C'est aussi le domaine de la tribologie, la science des frottements. On estime que 10% de l'énergie contenue dans un litre de carburant est consommée pour vaincre les résistances liées aux frottements d'origine mécanique, un chiffre important dans la perspective notamment de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à 140 gr/km en 2008. Ainsi, par exemple, les fûts des cylindres sont-ils « pierrés » c'est-à-dire que leur surface est marquée par un réseau de stries hélicoidales microscopiques et la forme des segments étudiées pour qu'ils poussent l'huile devant eux. Les retombées sur les véhicules en série sont régulières.

## **La qualité de l'air**

Le Groupe poursuit des recherches sur les facteurs générateurs de pollution et sur les effets des polluants, et analyse les résultats des études épidémiologiques pour agir efficacement. Sont notamment concernés :

- Le mécanisme d'action des particules (atmosphériques, terrigènes, diesel...) sur les cellules bronchiques.
- Des synthèses d'évolution de la qualité de l'air à différentes échelles géographiques, en relation avec les normes en vigueur.
- Une action spécifique sur la qualité de l'air dans l'habitacle, avec une évaluation comparative de différents moyens de traitement de l'air extérieur. A cet effet, Renault suit les travaux de l'Observatoire français de L'Air Intérieur.
- L'approfondissement de la connaissance des émissions de particules en granulométrie et composition.

### **3.4.3. LOGAN, UNE PROUESSE DE L'INGENIERIE**

Il y a chez les constructeurs automobiles un attendu que tout nouveau modèle doit apporter quelque chose de plus, de mieux, de nouveau par rapport au précédent. Et il y a une flèche du temps, un sens de l'histoire, qui traduit cela en progrès technologique, en enrichissement du produit : plus d'airbags, plus de confort, plus d'électronique et plus de distance par rapport à certains marchés. Logan marque donc une vraie rupture, ambitieuse et voulue en remettant en cause ces fondements implicites de l'industrie automobile. Logan n'introduit rien de révolutionnaire par sa technologie. En revanche, ce qui la distingue de la concurrence c'est son prix de vente pour un véhicule dont tous les fondamentaux – qualité, fiabilité, sécurité – répondent aux standards occidentaux. C'est le prix plancher de 5 000 euros qui a servi de cap, de fil conducteur aux équipes chargées de la conception et du développement. Pour atteindre ce prix cible Renault a actionné plusieurs leviers :

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- un pilotage par les coûts : dès l'amont du projet la cible de coûts a été décomposée fonction par fonction et les engagements fermes pris avec les fournisseurs sur le respect des objectifs économiques. Dans le même esprit, la fréquence des grands points d'étape comme les réunions QCDP (qualité, coûts, délais, poids) ou les revues numériques a été resserrée afin de détecter au plus tôt toute dérive éventuelle et de la corriger ;

- le choix de la simplicité : Logan a été conçue comme une voiture simple qui offre les prestations auxquelles aspirent les clients des marchés de croissance au meilleur rapport qualité/prix. Ainsi la planche de bord offre-t-elle toutes les informations utiles au conducteur mais sans raffinements particuliers ou afficheurs digitaux supplémentaires ;

- une conception au juste nécessaire : Les ingénieurs ont aussi opté pour une planche de bord monobloc, une solution qui a permis de gagner sur les outillages, les pièces de style (visière, façade rapportée) et, dans une moindre mesure, les opérations d'assemblage. Cette approche du « design to cost » s'exprime aussi dans la faible courbure des vitrages, notamment la lunette arrière, ou encore les rétroviseurs et les baguettes de protection conçus pour être posés indifféremment du côté droit ou du côté gauche du véhicule..

\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.5. ACTIONS SOCIETALES**

---

Par son internationalisation croissante et le rôle de ses produits dans la société, l'influence qu'exerce Renault s'étend naturellement au-delà de son périmètre immédiat. Renault entretient ainsi des relations avec des parties prenantes très diverses : fournisseurs, concessionnaires, clients, 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**.

#### **3.5.1. LES CODES DE BONNE CONDUITE**

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.

Ce code couvre notamment :

- La protection des personnes et des biens matériels et immatériels de l'entreprise.
- Le respect de la loi, de l'environnement et des personnes.
- La fourniture et l'utilisation d'informations.
- L'utilisation des fonds de l'entreprise.
- La participation à la vie locale.
- Les conflits d'intérêts.

Depuis 2000, un **Comité de déontologie** a été mis en place pour suivre l'application du Code de Déontologie et son évolution au sein du Groupe, et pour définir la politique de communication en la matière. Un **déontologue**, interlocuteur privilégié du Comité, anime le dispositif en permanence.

Le **Code de déontologie** est complété par une **Charte du contrôle et de l'audit interne** diffusée aux cadres qui précise les conditions d'exercice de la délégation des responsables opérationnels.

#### **3.5.2. RENAULT ET LES PARTIES PRENANTES**

Du fait de l'intensité des relations que le Groupe entretient avec son milieu (partenaires, fournisseurs, concessionnaires, clients, institutions), l'influence de Renault s'étend très au-delà de son périmètre de propriété. A proximité des grands sites, les relations avec les communautés locales sont très importantes. Avec d'autres parties prenantes, telles que des associations (ORSE, EpE, Comité 21...) ou organisations internationales, (Global Compact de l'ONU, PNUE...) l'entreprise explore les implications de nouveaux liens et en tire progressivement les conséquences.

**Les clients**, dont la satisfaction est essentielle, sont au centre des préoccupations de Renault. La politique de qualité des produits et des services figure dans les axes stratégiques du Groupe et fait l'objet d'un suivi constant auprès de la clientèle. A ce titre,

- Renault a mis en place un système d'étude clients : des enquêtes et des plates-formes de relations permettent d'évaluer leur satisfaction.
- Parallèlement, Renault a créé un Service Relation Client regroupant près de 200 personnes, dont le but est d'écouter les besoins et attentes des clients en vue d'améliorer leur satisfaction.
- L'entreprise s'est dotée d'un grand nombre d'indicateurs, comme par exemple le délai de réponse à la demande d'un client (mail, courrier, téléphone, etc...).
- Une plate-forme spécifique pour les nouveaux véhicules haut de gamme a été mise en place.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

- En vue de toujours mieux satisfaire ses clients et de préserver leur mobilité, Renault développe un éventail de Services : Renault Minute, qui offre un service d'entretien et réparation rapide et sans rendez-vous et Renault Minute Carrosserie pour les interventions rapides sur la carrosserie, Renault Assistance, qui assure aux clients Renault un dépannage en toutes circonstances, ou encore Renault Rent, service de location de véhicules Renault.
- Par ailleurs, le Réseau de distribution France ainsi que la Direction Commerciale France sont certifiés ISO 9000.
- Les campagnes de rappel sont également l'occasion de vérifier les véhicules et de faire des remises à niveau.
- Depuis 1999 la Nouvelle Distribution permet de diminuer de façon constante les délais de livraison.
- Enfin, la garantie contractuelle de Renault liée aux véhicules est maintenant de deux ans et ce afin de satisfaire au mieux le client.

L'animation de cette politique de Qualité nécessite d'une part une organisation multidisciplinaire proche du terrain et, d'autre part, des personnes soucieuses des souhaits des clients à chaque niveau opérationnel dans l'entreprise. **Les concepts de Qualité sont diffusés par des formations adaptées de tous les personnels concernés.**

**L'ensemble de ce travail a notamment été salué par le Trophée du meilleur Service au Client décerné par l'Automobile Magazine le 16 novembre 2004.**

En prolongement de l'action engagée par son Président en 2003 incitant les **fournisseurs** à adhérer au Global Compact, Renault a démarré une action de fond en 2004 à l'égard de ses fournisseurs en matière de développement durable. Ainsi, en novembre 2004, le Directeur des Achats de Renault a demandé aux principaux fournisseurs de s'engager formellement sur le respect des valeurs du Global Compact et de la Déclaration sur les Droits Sociaux Fondamentaux de Renault. Un plan d'action ambitieux a été validé le 5 novembre par le Comité de Direction Achats, prévoyant l'introduction de critères sociaux et environnementaux dans les processus d'homologation, de choix des fournisseurs et dans les revues de performance. Un questionnaire destiné aux fournisseurs et des programmes de formation et d'information en interne et externe permettra une mise à niveau générale des connaissances. Enfin, la création de groupes de travail devrait déboucher sur des propositions concrètes permettant à Renault de préparer les étapes suivantes.

La stratégie de Renault vis-à-vis de ses **fournisseurs** est fondée sur l'établissement de **relations à long terme**, de façon à les impliquer très en amont dans les projets et à instaurer un langage et des méthodes de travail communes.

Pour atteindre cet objectif, Renault sélectionne un panel restreint de partenaires selon une grille de critères prédéfinis. Une relation long terme avec les fournisseurs s'établit autour de règles établies :

- Le respect mutuel des engagements pris sur des objectifs économiques, techniques, qualité et logistiques qui font l'objet de revues de performance régulières.
- Depuis quelques années, les critères des conditions de travail (protection, sécurité, utilisation des produits chimiques, etc...) et environnementaux (déchets, prévention des risques, stockage, etc) ont été mis en œuvre pour les fournisseurs d'installations et de prestations sur site. La politique conditions de travail Groupe intègre une préoccupation sur la sécurité et les conditions de travail du personnel, des fournisseurs et des sous-traitants. Un système d'audit, qui concerne notamment la sécurité et les conditions de travail des sous-traitants travaillant sur les sites Renault, a été mis en place.
- Depuis peu, l'éco-conception et le management sur le cycle de vie associent les fournisseurs de composants et de matériaux.

Une revue annuelle des résultats et de la qualité de la relation permet de mesurer les progrès et de fixer de nouveaux objectifs. En cas de problème, les solutions sont recherchées en commun.

Des rencontres régulières avec les fournisseurs majeurs sont également organisées pour échanger sur les projets de développement futurs. Des progrès techniques visant à améliorer les performances écologiques des produits commencent à être proposés de leur propre initiative.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

C'est dans un tel cadre qu'ont été développés par exemple les moyens de retenue des occupants d'un véhicule qui contribuent au niveau élevé des prestations de Renault en matière de sécurité.

Dans un souci de clarification et de normalisation, Renault a développé des outils structurés par une action concertée sur les processus. Ces outils ont pour but de réduire les risques de non-qualité des produits, de sécuriser les approvisionnements, de renforcer l'implication des fournisseurs vis-à-vis des consommateurs et d'instaurer un climat plus serein. Par exemple, la **Charte de garantie**, négociée avec les organisations représentatives des fournisseurs, précise le processus de recours. Ou encore, les processus d'acceptation qualité des pièces introduisent, depuis Mégane II, les critères de recyclage, en particulier pour la composition des matériaux.

Par ailleurs, pour assurer un niveau d'écoute optimal, le **Conseil des Fournisseurs** réunit plusieurs fois par an les dirigeants de Renault et ses principaux fournisseurs. De son côté, l'**Institut Renault**, organisme de conseil en qualité et en management, est voué en priorité aux interventions chez Renault et chez ses partenaires. Enfin, les fournisseurs de rang 2 bénéficient d'actions menées dans le cadre de l'Institut pour la Compétitivité Automobile et la Recherche de l'Excellence (ICARE).

### **3.5.3. RENAULT ARCHITECTE DE LA MOBILITE DURABLE**

#### **3.5.3.1. Les enjeux de la mobilité durable**

La mobilité durable a pour objectif de concilier, d'une part, les besoins de déplacement autonome des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.

Pour atteindre cet objectif d'une mobilité globale ou durable, les efforts des politiques et de l'industrie doivent être fédérés en encourageant des démarches nationales et régionales dans le cadre de stratégies définies.

#### **3.5.3.2. La politique de Renault en matière de mobilité durable**

Pour aller vers une mobilité durable, les **principes** de la politique transports de Renault sont :

- L'adhésion au concept du développement durable à savoir la cohérence entre le court et le long terme.
- La poursuite du progrès dans la réduction des nuisances produites par l'automobile avec la mesure permanente du rapport coût/efficacité des mesures projetées.
- Le développement de services innovants de mobilité.
- L'utilisation rationnelle et efficace des infrastructures par les services télématiques.
- L'implication proactive du réseau d'experts Renault dans le débat citoyen sur la mobilité durable.
- Une attention particulière au rapport de l'automobile à la ville et au nécessaire équilibre d'usage entre transport individuel et transport en commun.
- La maîtrise de la mobilité : dans l'organisation et pas la contrainte, à l'exemple du plan de déplacement des salariés du nouveau centre tertiaire Equinove au Plessis Robinson (Région parisienne) et où l'objectif est de renouveler les bons résultats 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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

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

### **3.5.3.3. Les actions nationales de Renault pour la mobilité durable**

- Le projet SARRASIN (Service Automobile en Région Rurale d'Accompagnement Sur Inscription Nominative) vise à apporter une solution innovante de déplacement en milieu peu dense, en mixant transport à la demande, co-voiturage et car-sharing. Avec l'objectif d'être expérimenté prochainement dans la région d'Abbeville en grandeur réelle, le montage de ce projet a permis en 2004 de tirer des enseignements très intéressants : la richesse de combinaison des différentes composantes du service a en effet nécessité de mener une réflexion approfondie, associant des organismes publics, privés, et associatifs. Ces échanges ont permis d'identifier les difficultés, de rechercher la flexibilité maximale, et ont contribué à apporter un éclairage à certains chantiers réglementaires nationaux :
  - Renault a ainsi contribué à la préparation du CIADT (Comité Interministériel pour l'Aménagement du Territoire), dans le cadre du projet de loi sur le développement rural (inventaire du transport à la demande, utilisation du chèque emploi-service pour des applications variées dans les zones rurales).
  - Renault a également participé à l'étude nationale sur le transport à la demande pour la DATAR, le Ministère des transports et l'ADEME, et sur toutes les solutions innovantes de transport, sur l'ensemble des territoires ruraux et périurbains de moins de 50 habitants/km<sup>2</sup>.
  - Localement, en Baie de Somme, des échanges concluant ont eu lieu avec la Mission locale Picardie Maritime pour l'Emploi des Jeunes, sur les possibilités d'application du projet Sarrasin.
- Renault a participé en 2004 à des séances de réflexions pluripartites concernant le développement de nouveaux quartiers urbains, dont la conception ou la gestion intègre de fortes préoccupations de développement durable. Grâce à son expertise, le Groupe Transport & Mobilité a pu proposer des solutions de gestion des services automobiles innovantes, fondées sur la rationalisation et l'optimisation par l'utilisation collective de la voiture, positionnant celle-ci comme une composante complémentaire de la panoplie d'offres de transports publics et de circulations douces :
  - Renault a ainsi participé, de janvier à juillet 2004, au groupe de travail organisé par l'Agence Française d'Excellence Territoriale, pour l'établissement d'une centrale de mobilité dans la ZAC *Paris Rive Gauche*. Elus, décideurs, aménageurs, associations, et techniciens, se sont concertés dans le but de définir des services de mobilité associés, incluant un système de véhicules en temps partagé. L'objectif est d'anticiper les nouvelles formes de demande de mobilité des habitants de ce quartier en devenir, - 60 000 emplois, 30 000 étudiants et 15 000 habitants - en les orientant vers des solutions durables, à l'horizon 2015.
  - Renault est également consulté pour le volet déplacements du projet de *Village Nature au Val d'Europe*, initié par Pierre & Vacances et Eurodisney, en association avec l'Etablissement Public d'Aménagement de Marne la Vallée pour la maîtrise d'ouvrage ; ce projet génèrera 20 000 visiteurs par semaine et concerne 10 000 emplois indirects.
  - Renault a échangé avec ADP sur le panorama des services de flottes de voitures partagées pour une meilleure accessibilité de la plate-forme aéroportuaire de Charles de Gaulle, dans le cadre du plan de déplacement d'entreprise. L'enjeu est d'améliorer la mobilité afin de faciliter l'accès à l'emploi des jeunes et la capacité d'embauche des entreprises.
- Renault tisse aussi des liens étroits avec les principaux exploitants de transport public en France : RATP, Keolis, Connex, Transdev, pour la recherche et la mise au point de solutions intermodales où l'automobile est l'outil pouvant garantir la mobilité et l'accessibilité à chacun dans la chaîne de déplacement, par rabattement et diffusion vers des gares et des points d'arrêts.
- En 2004, Renault a achevé l'étude démarrée en 2002 en collaboration avec le GIE EMIF (RATP/CCIP), concernant le plan de déplacements des salariés du centre tertiaire du Plessis Robinson qui regroupera d'ici fin 2005 de l'ordre de 2 800 personnes. Cette étude a permis de recenser les besoins en déplacement des collaborateurs du site et les solutions de

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

transport déjà existantes ou à renforcer. D'autres solutions sont envisagées avec la RATP telles que le regroupement d'abris de bus, ou encore la mise à disposition de navettes au départ de différentes gares ou stations de métro. (Gare de Versailles Chantiers et Métro Pont de Sèvres). En Juin 2004, le serveur intranet de co-voiturage a intégré Equinove dans les destinations d'inscription. Toutes ces actions nous 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.

- 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. Stimulant la coopération entre secteurs public et privé, 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 2004, Renault a largement contribué à la rédaction du cahier des charges pour l'appel à propositions du groupe 2, (service de mobilité) concernant les véhicules en temps partagé. Renault participe actuellement à l'expertise des propositions portant sur la viabilité économique et juridique des propositions, afin de préparer une phase expérimentale de ce type de service.
  - Renault a également transmis au gouvernement une proposition répondant à l'appel d'offre du groupe 8 (véhicules propres et autonomes). L'objectif est de faire de Paris le leader des villes propres et autonomes à l'horizon 2015. Pour y répondre Renault a réuni un groupe de travail composé des constructeurs français et d'équipementiers de la FIEV (Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules) afin de préciser les axes prioritaires.
- Enfin, Renault accorde des conditions particulières aux exploitants de services de voiture partagée, à Paris (Caisse Commune) et à Strasbourg (Auto'trement).

#### **3.5.3.4. Les actions européennes de Renault pour la mobilité durable**

- Le programme de recherche européen TRASCOM (TRaveller ASsistance for COMbined Mobility in regional areas) avec comme partenaires la région Wallonne, la région Alsace, celle d'Abbeville, et un certain nombre de partenaires industriels, a comme objectif de développer des applications multimédias, principalement via les systèmes de communication sans fil, pour répondre aux attentes des usagers en matière de mobilité, sur la base de tous les modes de transports.
- Il vise à simplifier radicalement l'accès à toutes les informations en temps réel pour la préparation et la réalisation d'un déplacement, à favoriser les procédures de réservation, d'achat et de paiement de solutions alternatives et complémentaires à l'usage de la voiture particulière (deux roues, location de voitures, voiture partagée, taxi, transport public avec parking d'échange), à contribuer à la qualité des déplacements des personnes en instaurant une liaison permanente avec les opérateurs de mobilité.
- Au cours de l'été 2004, des tests utilisateurs du fonctionnement technique et IHM (Interface Home Machine) de deux véhicules équipés ont été effectués par 10 utilisateurs britanniques et le laboratoire ESRI de l'Université de Loughborough dans la région d'Abbeville. Ils ont permis de définir un cahier de recommandations sur l'intégration du matériel et les spécificités fonctionnelles du service, qui servira de base au projet Sarrasin (voir ci-dessus).

#### **3.5.3.5. Les actions internationales de Renault pour la mobilité durable**

- Renault a participé à un **projet international sur la mobilité durable**, à l'horizon 2030. Douze entreprises américaines, japonaises et européennes appartenant à l'industrie automobile et à l'industrie pétrolière ont lancé, dans le cadre du World Business Council for Sustainable Development<sup>(1)</sup>, une vaste étude sur ce que devrait être la mobilité en 2030 et comment y arriver.
  - Une mobilité durable doit concilier, d'une part, les besoins de déplacements autonomes des populations, leurs souhaits de communication et d'échange à un coût acceptable et dans les meilleures conditions de

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

sécurité et, d'autre part, la préservation des valeurs essentielles tant humaines qu'environnementales aujourd'hui et pour le futur.

- Pour atteindre cet objectif d'une mobilité globale ou durable, il faut fédérer les efforts des politiques et de l'industrie en encourageant des démarches nationales et régionales dans le cadre de stratégies définies.
- 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. Ce projet est particulièrement innovant car il prend en compte les trois piliers du développement durable, il est global et non régional, il englobe toutes les formes de mobilité et de transport, il est mené par l'industrie et il s'organise autour de « stakeholder dialogue » dans le monde.

Après une étude Mobilité 2001 faisant l'état des lieux, le rapport final Mobilité 2030 a été publié en juillet 2004. Le Président de Renault s'est rendu à Bruxelles le 5 juillet 2004 pour en effectuer le lancement officiel au niveau européen. Il a déclaré à cette occasion que les deux enjeux majeurs à l'horizon 2030, sont l'augmentation des émissions de CO2 lesquelles sont liées au développement de la mobilité dans les pays émergents qui accompagnera inéluctablement la croissance de ces pays. Il a ensuite plaidé pour une approche intégrée des politiques et mesures en matière de mobilité, incluant les pouvoirs publics, les industriels, les usagers et les associations, chacun devant s'impliquer à son niveau, afin de trouver des solutions aux problèmes locaux. A la suite du rapport Mobilité 2030, les entreprises ont entamé une réflexion sur un plan d'actions dans les pays en voie de développement dans le cadre de la sécurité routière. Ce pas supplémentaire s'est traduit par la création du GRSI. (Global Road Safety Partnership) – Cf. infra -

<sup>(1)</sup> Le **World Business Council for Sustainable Development** (WBCSD) : [www.wbccsd.org](http://www.wbccsd.org), regroupe 150 sociétés internationales, venant de 30 pays et 20 secteurs industriels majeurs, engagées dans la mise en œuvre du Développement Durable dans ses trois dimensions : protection de l'environnement, équité sociale et prospérité économique. Ses travaux portent notamment sur l'éco-efficacité, l'innovation et la responsabilité sociale au sein des entreprises.

- En juillet 2004, Renault a présenté au gouvernement brésilien les résultats du **projet « Clean Air » sur la ville de Rio de Janeiro**, dont le but est d'identifier les sources d'émissions polluantes, fixes et mobiles, dans l'agglomération brésilienne. Renault a pu démontrer les larges possibilités d'application du modèle de dispersion des émissions polluantes. Ainsi, le projet Clean Air s'avère être un outil d'aide à la décision pour les organismes en charge des programmes de relogement des populations précarisées, dans des zones aux conditions de qualité d'air maîtrisé.
- Renault est également partie prenante d'un réseau international d'opérateurs et d'expérimentateurs de services de voiture en temps partagé. En 2004, des rencontres et échanges de réflexions et de savoir-faire ont eu lieu dans le cadre de différents projets :
  - Le *Honda ICVS intelligent community vehicle system*, qui test un nouveau car-sharing urbain à Singapour et en Californie.
  - Le projet de Cambio, opérateur allemand membre de Moses, qui met en place un système de car-sharing en Belgique et en Allemagne.
  - Le *CEV Sharing*, issu d'une coopération entre Suzuki et Nissan, projet initié dans les villes de Yokohama et Nagoya.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

### **3.5.4. RENAULT ET LA SECURITE ROUTIERE**

Renault se considère comme un partenaire des pouvoirs publics partout dans le monde et veut être un partenaire actif pour améliorer la sécurité routière.

#### **3.5.4.1. Les enjeux de la sécurité routière**

La Sécurité Routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. On déplore chaque année 1,2 million de tués sur les routes du monde et environ 50 millions de blessés. Si les tendances actuelles se confirment, le nombre annuel des décès et des incapacités dus aux accidents de la route pourrait augmenter d'ici 2020 de plus de 60 %, ce qui les placerait alors en troisième position dans la liste OMS des dix principales causes de morbidité et de traumatismes dans le monde, alors qu'ils n'étaient qu'en neuvième position en 1990.

#### **Graphique: évolution 1990-2003 des tués et blessés en Europe et en France**

|              | <b>Tués</b>      | <b>Blessés*</b>  | <b>Tués</b>      | <b>Blessés</b>   |                                                                            |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Année</b> | <b>en Europe</b> | <b>en Europe</b> | <b>en France</b> | <b>en France</b> |                                                                            |
| <b>1990</b>  | 56 374           | 1 805 546        | 10 289           | 225 860          | (Blessés en Europe sans le Luxembourg)                                     |
| <b>1991</b>  | 56 027           | 1 756 254        | 9 617            | 205 968          |                                                                            |
| <b>1992</b>  | 52 771           | 1 733 488        | 9 083            | 198 104          |                                                                            |
| <b>1993</b>  | 48 558           | 1 657 391        | 9 052            | 189 020          |                                                                            |
| <b>1994</b>  | 46 514           | 1 682 836        | 8 533            | 180 832          |                                                                            |
| <b>1995</b>  | 46 096           |                  | 8 412            | 181 403          |                                                                            |
| <b>1996</b>  | 43 626           |                  | 8 080            | 170 117          |                                                                            |
| <b>1997</b>  | 43 312           |                  | 7 989            | 169 578          |                                                                            |
| <b>1998</b>  | 42 344           | 1 754 660        | 8 437            | 168 535          |                                                                            |
| <b>1999</b>  | 41 901           | 1 807 283        | 8 029            | 167 572          |                                                                            |
| <b>2000</b>  | 40 761           | 1 761 543        | 7 643            | 162 117          |                                                                            |
| <b>2001</b>  | 39 864           | 1 700 000        | 7 720            | 153 945          |                                                                            |
| <b>2002</b>  | 38 607           | 1 670 115        | 7 242            | 137 839          |                                                                            |
| <b>2003</b>  | 34 590           | 1 520 806        | 6 058            | 115 929          | (Tués en Europe sans la Belgique et blessés sans la Belgique et l'Irlande) |
| <b>2004*</b> | 14 172           | 542 416          | 4 309            | 88 236           | (Chiffres hors Grande Bretagne, Italie, Belgique et Irlande)               |

\* Les chiffres des blessés sont recueillis sur la base d'estimations

\* Les chiffres de 2004 reposent sur des données provisoires

Les progrès des véhicules ont permis de diviser par plus de deux le risque de lésions des occupants en cas d'accident. Les infrastructures ont contribué de leur côté à la réduction du nombre d'accidents.

#### **3.5.4.2. La politique de Renault en matière de sécurité routière**

Renault a une approche globale de la sécurité routière qui place l'homme au cœur de la conception de ses véhicules et se fonde sur la connaissance scientifique des faits : l'accidentologie.

Conscient de l'enjeu de la sécurité routière, Renault a créé en mars 2004 une Direction de la politique sécurité routière du groupe Renault, dirigée par le docteur Jean-Yves Le Coz, qui dirigeait auparavant le LAB, Laboratoire d'Accidentologie de Biomécanique et d'étude du comportement humain, développé par les deux constructeurs français, Renault et PSA Peugeot Citroën.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

Depuis la création en 1954 du Laboratoire de Physiologie et de Biomécanique, devenu en 1969 le LAB, la sécurité est un axe de développement majeur pour Renault. Le LAB reste en Europe un outil unique, essentiellement financé par les deux constructeurs français : médecins et ingénieurs collaborent étroitement, notamment à la compréhension du comportement du corps humain en cas d'accident.

Renault dispose ainsi d'une banque de données d'accidentologie unique au monde par sa richesse qui permet de reconstituer des collisions à partir de cas observés afin de s'attaquer à leurs causes et de réduire leurs effets. Cette expertise place Renault à l'avant-garde de la sécurité automobile, comme en témoigne la nouvelle signature publicitaire adoptée en septembre 2004 « Renault, la référence sécurité ». Elle fait écho à l'engagement pris par Renault en octobre 2004, de respecter la recommandation sur le développement durable du Bureau de Vérification de la Publicité.

Par ailleurs, Renault est favorable à toutes les actions et à tous les équipements qui permettent aux conducteurs d'avoir une conduite raisonnée et apaisée notamment par le port de la ceinture de sécurité, l'harmonisation des limitations de vitesse en Europe et l'éducation des conducteurs en général.

Le constructeur participe de façon active aux instances de travail, sur les différents facteurs de sécurité, auxquelles il apporte son expertise et sa capacité d'analyse et s'est engagé dans un ambitieux programme éducatif à l'échelle internationale. L'objectif est de faire évoluer le comportement humain, dont le LAB montre la forte implication dans les accidents.

**La survenance des accidents corporels résulte dans 80 % des cas de la défaillance du conducteur. Le graphique suivant détaille les facteurs de défaillance :**

|                                |      |
|--------------------------------|------|
| Masque la visibilité           | 13 % |
| Activité annexe                | 4 %  |
| Hypo vigilance                 | 2 %  |
| Innatention                    | 14 % |
| Alcool                         | 8 %  |
| Erreur de conduite             | 3 %  |
| Cherche son chemin             | 2 %  |
| Prise de risque intentionnelle | 14 % |
| Réaction inadaptée             | 17 % |
| Erreur d'anticipation          | 11 % |
| Malaise                        | 3 %  |
| Inconnu                        | 9 %  |

*% des mécanismes de défaillances (et non pas des accidents). Il peut y avoir plusieurs défaillances par accident.*

Dans l'entreprise elle-même, un comité composé de responsables des conditions de travail, de médecins et d'experts en accidentologie analyse les causes des accidents de la route du personnel, notamment sur le trajet domicile-travail, afin d'élaborer des thèmes de sensibilisation ou de formation. Les collaborateurs les plus exposés aux risques d'accident en milieu professionnel suivent un programme de formation à la conduite préventive.

### **3.5.4.3. Les actions de Renault en faveur de la sécurité routière**

- **Prévenir**

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. L'insécurité routière n'est pas une fatalité. 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 délibérément en danger. Renault met ainsi à leur

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre III

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 fixée. La gamme des véhicules Renault est actuellement la plus équipée d'Europe, voire du monde, en dispositif de limiteur/régulateur de vitesse et ceci tant en option qu'en série selon les versions, de la Modus à la Vel Satis. L'alarme visuelle et sonore de non-port de ceinture est un équipement incitatif essentiel, car 20 % de vies pourraient être sauvées chaque année en Europe, si tout le monde portait sa ceinture. Elle équipe toute la gamme Renault.

50 % des accidents sont dus à un défaut de perception. La prévention repose aussi sur de bonnes informations, et le système de surveillance de la pression des pneumatiques y participe. En effet, 6 % des accidents mortels sur autoroute sont liés à un éclatement des pneumatiques ; c'est pourquoi Renault équipe une bonne partie de sa gamme de ce système. La prévention dépend également d'une meilleure appréhension de l'environnement : c'est le cas avec les phares au xénon ou le régulateur de vitesse à contrôle de distance, qui apporte d'abord un surcroît de confort et améliore également la sécurité. 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.

#### • 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. La plus connue est l'ABS, mais Renault équipe aussi ses modèles de l'Assistance au Freinage d'Urgence ou du contrôle dynamique de conduite ESP, dans une nouvelle version avec contrôle de sous-virage.

L'ABS est un système qui évite le blocage des roues lors d'un freinage d'urgence. Il permet ainsi de conserver le pouvoir directionnel du véhicule. L'EBV est un module complémentaire implanté dans l'ABS. Il gère en permanence la répartition de freinage entre les roues avant et les roues arrière. L'Assistance au Freinage d'Urgence permet au conducteur d'exploiter toute la puissance du système de freinage en maintenant la pression maximale sur la pédale de frein jusqu'à l'arrêt du véhicule. Enfin, le contrôle dynamique de conduite ESP aide le conducteur à conserver la maîtrise de sa trajectoire en cas de dérive du véhicule lors d'une manœuvre urgente.

Déjà disponible en série ou option sur une bonne partie de sa gamme en 2004, Renault ambitionne d'étendre ces équipements au plus grand nombre de modèles.

#### • Protéger

Le principe de « **Sécurité pour Tous** », axe principal de la stratégie de sécurité de Renault, vise à protéger les occupants en fonction de la sévérité du choc, de leur âge, de leur morphologie et de leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures.

Il s'articule autour de quatre grands principes :

- Partir de l'occupant pour améliorer sa protection à bord du véhicule.
- Développer une sécurité pour tous passagers (enfants et adultes) avant et arrière.
- Obtenir une sécurité optimale quel que soit le niveau de gamme du véhicule.
- Se préoccuper des occupants des autres véhicules en travaillant sur la compatibilité entre les différents véhicules.

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.

L'année 2004 aura été une année riche pour Renault : **classement 5 étoiles** pour la Mégane coupé-cabriolet et Modus, tous deux « plus sûrs de leur catégorie ». Renault est aujourd'hui le seul constructeur à proposer sept modèles ayant obtenu 5 étoiles aux tests Euro NCAP et a ainsi la gamme la plus sûre du marché européen..

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

Toute la gamme Renault est conçue pour assurer un niveau de protection optimal à tous les occupants. La sécurité est inscrite dans les gènes d'une voiture. La structure est tout d'abord conçue pour absorber une partie de l'énergie libérée par le choc, tout en assurant la préservation de l'habitacle afin que celui-ci reste une cellule de protection pour les occupants. Les systèmes de retenue des occupants entrent ensuite en action pour absorber l'énergie de décélération lors du choc, afin de réduire les lésions graves qui peuvent en résulter. Premier constructeur à introduire le limiteur d'effort (1995) puis les airbags frontaux à événements pilotés (1997) afin de réduire les lésions au thorax, au cou et à la tête, Renault n'a cessé d'innover. Depuis 2001, la troisième génération du système Renault de protection (SRP) reste inédite sur le marché. Elle associe des airbags à deux volumes qui s'adaptent à la violence du choc et un système de double prétensionneurs, voire un système d'airbag anti-glisserment sur le coupé Mégane et la Mégane coupée cabriolet. Renault généralise également les équipements tels que les prétensionneurs et limiteurs d'effort aux places arrière.

Par ailleurs, Renault met depuis plusieurs années son savoir et son expertise en matière de sécurité au service des enfants. Un enfant ne peut être considéré comme un adulte en réduction et l'étude de ses besoins exige une recherche spécifique. Renault s'intéresse aux enfants de façon bien précise, car ils ont des particularités morphologiques, mais aussi des désirs, des inquiétudes, un rythme de vie et un intérêt pour le voyage automobile qui leur sont propres. Aujourd'hui, Renault teste et développe sur chaque modèle de la gamme des dispositifs de retenue, avec des outils appropriés de haute technologie. A partir des conclusions du programme européen CREST (Child Restraint) achevé en 2000 et dont Renault était pilote, les enfants bénéficient ainsi des toutes dernières innovations en matière de protection (coque nouveau né, sièges enfants équipés d'attaches Isofix et d'un système anti-basculement, adaptation des équipements de sécurité pour adultes aux besoins des enfants...)

#### • Sensibiliser

Le 5 juin 2003, Louis Schweitzer a signé avec le ministre français des transports une **charte de partenariat** sécurité routière, confirmant l'engagement de l'entreprise dans la lutte contre l'insécurité routière.

Renault a également initié, au cours de l'année 2004, 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 et auprès du grand public et auprès des enfants et des jeunes.

##### - Actions auprès des salariés du Groupe :

L'opération « Sécurité Routière Sans Frontière », dans 18 pays et 51 sites, a permis de sensibiliser 88 000 personnes, grâce à un concours de création d'affiches sur les thèmes de la vitesse, de l'alcool au volant, de la vigilance et de la ceinture. La finale du concours a eu lieu le 15 juin 2004, dans le cadre du Mois de la sécurité routière. Louis Schweitzer présidait le jury mondial, en présence de Rémy Heitz, délégué interministériel à la sécurité routière.

Renault a par ailleurs lancé, dans le cadre du Mois de la sécurité routière, des modules d'e-learning sur la « maîtrise des risques routiers », adressés par mail à 60 000 collaborateurs. 20 000 d'entre eux se sont connectés pour un total de 3500 heures de formation.

Enfin, la majorité des vendeurs Renault ont reçu une formation sur la sécurité des véhicules en 2004. Ce programme de formation va continuer en 2005.

Grâce à ses actions continues pour sensibiliser ses salariés, le groupe Renault est parvenu à obtenir en trois ans, une baisse de plus d'un quart des accidents de trajet avec arrêt de travail.

##### - Actions auprès du réseau commercial :

Le thème de la sécurité routière est largement abordé dans les médias du réseau (Synchro, Renault TV, réunions de déploiement...). A l'occasion du lancement de Modus, la communication dans le réseau a été largement axée autour du thème de la sécurité des véhicules.

##### - Actions auprès du grand public :

En septembre 2004, Renault a publié aux éditions Hachette un livre intitulé « Lignes de conduite, Renault et la sécurité routière », afin d'informer le grand public des enjeux de la sécurité mais aussi de promouvoir des comportements routiers responsables. Diffusé en 145 000 exemplaires et en 7 langues, ce livre a notamment été commandé par plus de 1350 établissements scolaires.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

**- Actions de sensibilisation des enfants et des jeunes : programme international «Sécurité pour Tous »**

Parce que le comportement humain est un facteur présent dans près de 80% des accidents de la route et que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international "Sécurité pour Tous".

Ce programme lancé en 2000 a déjà permis de sensibiliser 6 millions de jeunes. Il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde.

Le kit pédagogique "La Route et moi" et le concours international à destination des écoles primaires sensibilisent les enfants de 7 à 11 ans dans 13 pays. Cette action a pris une ampleur encore plus significative en impliquant la Russie et la Roumanie à la rentrée 2004. Et en 2005, Renault Samsung Motors va lancer le « Child Traffic Educational Programme », en collaboration avec l'ONG « Safe kids Korea ». Conçu exactement selon le modèle du kit « La Route et moi », le programme coréen impliquera 4 écoles autour de Séoul sélectionnées par le Ministère de l'Education, sur une période test prévue de février à septembre 2005.

Le bilan de l'opération « Tes idées à l'affiche ! », à destination des 12-15 ans, est également très satisfaisant : lancée à la rentrée scolaire 2003 elle a permis de sensibiliser 30 000 collégiens en France, en Suisse et en Espagne. Les jeunes ont ainsi été invités à créer des affiches pour promouvoir les comportements responsables sur la route. Pour encadrer cette démarche créative, un kit pédagogique comportant des outils interactifs a été mis à la disposition des enseignants. En 2004, l'action a également été déployée en Autriche.

Renault a sélectionné, dans chaque pays, la meilleure affiche et a diffusé celle-ci auprès du grand public. En France, l'affiche de la classe gagnante a été diffusée dans le réseau Renault et a bénéficié d'une quarantaine d'insertions dans la presse.

En parallèle, des actions locales en faveur de la sécurité routière sont menées auprès des jeunes conducteurs âgés de 18 à 25 ans en Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et en Pologne.

**Un exemple de ces actions : l'opération « Safety Stars » en Allemagne**

Cette opération de sensibilisation à la sécurité routière menée auprès des jeunes conducteurs comporte deux concours depuis 2004 : « le meilleur jeune conducteur allemand » et « Des hommes et des femmes s'engagent »

« **Le meilleur jeune conducteur allemand** » détermine les capacités et aptitudes des jeunes conducteurs en organisant des tests dans des centres de conduite. Après des sélections régionales, les participants passent une journée complète d'épreuves théoriques et pratiques à Berlin. Cette année, 5000 personnes se sont inscrites en passant un test théorique sur le site [www.safetystars.de](http://www.safetystars.de)

« **Des hommes et des femmes s'engagent** » récompense des personnes qui s'investissent personnellement, dans le but d'améliorer la sécurité routière des jeunes au quotidien. Quatre catégories de population ont participé en 2004 : auto-écoles, police, associations et autres.

En plus des deux concours, Renault a organisé à Berlin un « **Forum Sécurité Routière** » réunissant des experts (ministère des transports, des autoécoles, ADAC) et des jeunes conducteurs. Deux sujets étaient débattus : « Le permis à 17 ans » et « Les tendances actuelles chez les jeunes, relation avec les parents ».

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière, dans les 16 pays participants, sont relayées sur le site Internet bilingue : [www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com](http://www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com) .

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

#### **3.5.4.4. Le défi sécurité routière à l'international**

- **e-safety, l'ambition européenne**

La Commission européenne s'est fixée l'objectif ambitieux de réduire de moitié le nombre de tués sur la route, entre 2000 et 2010. Pour permettre la réalisation de cet objectif, sous l'impulsion du Commissaire européen Erki Liikanen et avec l'appui d'ERTICO et de l'ACEA, une concertation public / privé a été lancée en 2002 et s'est poursuivie en 2003 et 2004 : le e-Safety Forum, 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 via le consensus et les accords volontaires.

Aujourd'hui, le Forum eSafety est organisé autour de 9 groupes de travail pilotés par l'industrie et d'un comité de pilotage. Les 9 groupes de travail sont les suivants :

- L'appel d'urgence véhicule (eCall)
- Interaction Homme Machine
- Information Trafic Temps Réel
- Feuille de Route (Road Map)
- Véhicules Industriels
- Sensibilisation du Consommateur
- Recherche et Développement
- Base de données accidentologiques
- Coopération internationale

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 pan-européen, visant à terme l'équipement de tous les véhicules.

Les experts de Renault se sont totalement investis dans les activités de ce forum et dans les différents groupes de travail avec une mention particulière pour les groupes "appel d'urgence", "inter-action homme machine" et "information trafic temps réel".

Enfin, un expert de Renault est membre du comité de pilotage de l'initiative eSafety.

- **GRSP – GRSI**

En novembre 2004, Renault a décidé d'intégrer l'initiative GRSI (Global Road Safety Initiative) issue du plan d'actions décidé par les entreprises membres de Mobility 2030. De ce fait, Renault participera au 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 GRSP veut susciter des partenariats au niveau mondial, promouvoir des travaux menant à des actions locales et encourager l'acquisition du savoir faire par les autorités locales dans le cadre d'échanges avec les grandes entreprises membres.

Le GRSI, initiative d'une ampleur significative, a pour but de développer des actions de sécurité routière en accord avec les Pouvoirs Publics de certains pays émergents. Il constitue le plan d'action sécurité routière des entreprises membres du Sustainable Mobility Project 2030 du WBCSD. Trois actions sont envisagées dans un premier temps : édition de guides de bonnes pratiques, ouverture de centres régionaux pour formation et transfert de connaissance, aides financières à des actions locales pour accélérer et faciliter la mise en place de mesures efficaces en faveur de la sécurité routière.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

### **3.5.5 CONTRIBUTION A LA SOCIETE CIVILE**

#### **3.5.5.1. Les actions locales en faveur des personnes handicapées**

Renault s'implique dans de multiples actions locales en faveur de personnes désavantagées. Ainsi, poursuivant l'action engagée depuis cinquante ans en faveur des **personnes handicapées**, Renault publie le guide des handicapés « **En route** » (disponible gratuitement chez les concessionnaires Renault ou téléchargeable sur [www.renault.fr/handiservices](http://www.renault.fr/handiservices)), premier guide d'informations pratiques sur l'accessibilité des personnes handicapées à l'automobile. Il met également en ligne sur le site [www.renault.fr](http://www.renault.fr) une rubrique d'accès aux informations utiles, **Handi-Services** (rubrique **Handi-Services** sur [www.renault.fr/handiservices](http://www.renault.fr/handiservices)).

Par ailleurs, Renault est depuis plusieurs années un partenaire actif du système anglais **Motability** d'aide à la mobilité des personnes handicapées.

Enfin, un logiciel d'aide au choix a été développé et mis à disposition des concessionnaires/revendeurs pour leur permettre de mieux répondre aux besoins des personnes handicapées et donner, à ces dernières, de plus larges possibilités de choix de véhicules et d'équipements adaptés.

L'objectif de Renault en 2005, est d'étendre sa politique en faveur des personnes handicapées à l'international.

#### **3.5.5.2. L'aide à l'éducation et à la culture**

Dans de nombreux pays, plutôt que de fournir de simples contributions financières, Renault mène des actions en faveur de l'éducation et de la culture en cherchant à donner l'aspect le plus pratique possible à ses interventions :

##### **Le programme Valued Citizens en Afrique du Sud**

L'exemple le plus frappant à cet égard est celui du programme Valued Citizens en Afrique du Sud dont Renault est devenu en 2003 le principal partenaire. Ce programme a pour objectif d'aiguiser la conscience civique des élèves et impliquer les éducateurs en les engageant à mettre en œuvre les valeurs démocratiques dans leur classe.

Les principes du programme Valued Citizen sont à la fois simples et ambitieux : créer un environnement éducatif favorisant le respect mutuel et le sens des responsabilités pour prévenir la montée de la violence et de la criminalité. Le programme offre aussi des opportunités d'emploi comme médiateurs à des jeunes au chômage.

Le programme touche aujourd'hui 45000 élèves et 500 éducateurs répartis dans 210 écoles primaires et 20 collèges dans la province de Gauteng. Renault maintient sa volonté de soutenir et de participer au développement de cette initiative dont l'extension est prévue en 2005 à 130 écoles primaires de la province de FreeState et à 20 écoles primaires pilotes de la province de KwaZulu.

##### **La Fondation Renault : rencontre de cultures**

Inscrite dans la stratégie d'ouverture à l'international du groupe, la création de la Fondation Renault en mars 2001 a pour mission la promotion de la langue française et de la culture française et européenne à l'étranger.

L'objectif de la Fondation est d'apporter sa contribution à une meilleure connaissance mutuelle et de concourir au développement des liens unissant la France et l'Europe avec des pays où Renault est fortement implanté industriellement : le Japon, le Brésil, la Corée et la Russie.

La Fondation Renault a décidé de concentrer son action sur la formation à la culture française et européenne d'étudiants étrangers de haut niveau, futurs responsables d'entreprises internationales. Elle permet à de jeunes étudiants étrangers, diplômés de l'enseignement supérieur dans leur pays, de mieux comprendre l'Europe et la France. La Fondation soutient des talents et les aide à évoluer dans un milieu multiculturel.

En 2005, la Fondation Renault aura contribué à la formation de près de plus de 220 étudiants boursiers, majoritairement japonais. Trois programmes de formation innovants, dispensés en langue française et en France, et le séjour en France de ses étudiants boursiers sont financés dans leur totalité par la Fondation Renault.

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

---

Ces programmes ont été mis en place en partenariat avec des Etablissements d'enseignement supérieur français qui font partie de l'excellence française. Les interlocuteurs de ces programmes de formation à l'étranger, au Brésil, en Corée, au Japon et en Russie font partie des universités les plus prestigieuses de leur pays.

**Le Programme Renault**, mis en place en partenariat avec des universités françaises et des universités japonaises accueille chaque année une vingtaine d'étudiants japonais qui viennent étudier en France dans le cadre de leur cursus universitaire japonais.

**Le MBA IP Fondation Renault**, construit en 2002 en partenariat avec l'Université de Paris-Dauphine et l'IAE de Paris Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, est délivré sous le double sceau de ces deux universités françaises. Il accueille chaque année 25 étudiants boursiers de la Fondation Renault, déjà diplômés dans leur pays et pour certains ayant une première expérience professionnelle, issus majoritairement d'universités japonaises, brésilienne et coréenne.

**Le Master ParisTech Fondation Renault** « Transport et développement durable », créé en 2004 en partenariat avec ParisTech est un Diplôme National de Master délivré par ParisTech sous le triple sceau de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris. Il accueille chaque année (pour 3 semestres) 20 étudiants boursiers de la Fondation Renault, détenteurs d'un diplôme d'ingénieur délivré par des universités japonaises, coréennes, brésilienne et russe.

#### L'action de Renault auprès des Lycées et Collèges

Depuis 1989, Renault a mis en œuvre une démarche pédagogique originale s'adressant aux enseignants d'économie du deuxième cycle des lycées et aux professeurs de technologie des collèges français.

**Enseignement économique** : ce projet a pour objectif de mieux faire comprendre aux lycéens et au corps enseignant les enjeux économiques et les facteurs humains et techniques de l'industrie automobile. Les supports, élaborés en collaboration avec des chercheurs et des enseignants et validés par les Inspections générales, respectent la liberté pédagogique de l'enseignant tout en favorisant l'interaction avec les élèves.

Les quatre malettes du programme, régulièrement remises à jour depuis 1989, ont été diffusées chacune à 10 000 exemplaires. Elles ont touché près de 2 millions d'élèves en France et dans les lycées français à l'étranger. Bien que des tests aient été lancés en Grande-Bretagne et en Espagne, la disparité des programmes scolaires en Europe reste un frein au déploiement plus large de cette démarche hors des « frontières scolaires » de la France.

Enfin, Renault participe en Turquie à un programme de formation des enfants aux gestes qui sauvent en cas de séisme.

### 3.5.5.3. Les autres actions

Sur le plan international, Renault participe également au :

#### **Global Compact :**

- Créé à l'initiative de M. Kofi Annan, en juillet 2000, le Pacte Mondial rassemble les grandes entreprises mondiales, les organismes des Nations Unies et des ONG (Organisations Non Gouvernementales), autour de l'idée d'un développement durable et responsable. Dix principes édictés par l'ONU étayent les trois piliers du Développement Durable. Les partenaires sont invités à respecter et à promouvoir ces principes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur. Acteur résolument concerné et responsable, Renault a officiellement adhéré au Pacte Mondial en juillet 2001, s'engageant ainsi à diffuser une fois par an un exemple d'action entreprise et de leçon retenue en application des principes énoncés par l'ONU (Organisation des Nations Unies). Après l'exemple (Sécurité pour tous) publié en 2003, Renault a publié en 2004 un autre Exemple (Valued Citizens). Par ailleurs, Renault a publié également une Communication sur le progrès, indiquant la façon dont il communique avec ses parties prenantes sur la mise en œuvre des principes du Pacte Mondial. L'Exemple et la Communication sur le progrès sont visibles sur le site officiel du Pacte Mondial : [www.unglobalcompact.com](http://www.unglobalcompact.com).
- Renault est également membre du Forum des Amis du Pacte Mondial : relais en France du Bureau du Pacte Mondial des Nations Unies à New York, il a été officialisé le 27 janvier 2004 par Kofi Annan et le Président de la République, Jacques Chirac. L'objectif du Forum est d'appuyer l'application des dix principes du Pacte Mondial et d'élargir le réseau des

## RENAULT

### RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

#### Chapitre III

entreprises signataires, de favoriser l'apprentissage mutuel et l'échange d'informations entre les signataires. Renault publie également ses Exemples et Communication sur le progrès sur le site du Forum : [www.pactemondial.org](http://www.pactemondial.org)

- Le 12 octobre 2004, le Président du groupe Renault, le secrétaire général de la FIOM (Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie) et les organisations syndicales ont signé la « Déclaration des droits sociaux fondamentaux » du groupe Renault. Cette déclaration s'inscrit dans le cadre de la démarche de développement durable et responsabilité sociale du Groupe. La déclaration s'inscrit dans le cadre des textes internationaux auxquels Renault a souscrit : les normes de l'Organisation Internationale du Travail et le Pacte Mondial. (Cf. performances sociales)

#### Global Corporate Citizenship :

- Le Président de Renault a signé la déclaration commune sur le « Leadership Challenge for CEOs and Boards » du Global Corporate Citizenship qui recommande, aux dirigeants, un cadre d'action pour la mise en œuvre de la gestion des impacts des activités de leurs entreprises sur la société et pour l'établissement de relations avec les parties prenantes.

Enfin, outre les organismes et associations préalablement cités, Renault souscrit aux principes directeurs de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique) et adhère à d'autres structures spécifiques qui ont pour but de développer une participation active d'entreprises aux réflexions et travaux qui y sont menés :

#### Au niveau français et à titre d'exemple Renault est adhérent à :

- **Airparif** : association paraétatique chargée de contrôler la qualité de l'air de Paris et de mesurer les émissions. Elle est composée de représentants de l'État français, de représentants des industries, de collectivités territoriales de la Région Île-de-France et d'associations agréées de protection de l'environnement.
- **Comité 21** : composé de la plupart des grandes entreprises françaises, de collectivités territoriales, d'associations, d'organismes publics et de personnalités compétentes, il a été créé en 1995 dans le but de suivre les engagements pris par les États au sommet de Rio.
- **Entreprise pour l'Environnement (EpE)** : organisme de réflexion et de dialogue sur les thèmes environnementaux et de Développement Durable.
- **Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)** : association récemment créée qui comprend une vingtaine d'entreprises ainsi que des syndicats, des investisseurs, des cabinets d'audit. Lieu d'échanges et de propositions, l'ORSE entend approfondir les notions de notation d'entreprise et de développement durable.

#### Au niveau européen :

- **European Roundtable of Industrialists (ERT)** : forum réunissant 45 leaders industriels européens dont le but est de promouvoir la compétitivité et la croissance de l'économie européenne. Depuis sa création en 1983, ERT contribue efficacement à améliorer le dialogue entre l'industrie et les gouvernements aux niveaux nationaux et européen.

Enfin, Renault participe à plusieurs **actions de mécénat** dont le but concourt toujours soit à un soutien des personnes et des populations, soit à des actions à caractère culturel ou éthique. En 2004, le montant total des sommes versées par Renault au titre de ces actions a été de 4,8 millions d'euros, dont 3 millions d'euros pour la Fondation Renault et 1 million d'euros pour l'aide aux victimes du Tsunami du 26 décembre 2004 en Asie du Sud-Est<sup>32</sup>.

Les autres actions se répartissent dans les domaines suivants :

#### Dans le domaine social :

- **Fondation Georges Besse** : créée en 1987 à l'initiative de Renault (qui est membre fondateur) et en partenariat avec des grandes entreprises françaises, elle a pour vocation d'aider des jeunes particulièrement brillants mais empêchés financièrement à développer leur potentiel intellectuel et humain par l'attribution d'une aide financière.
- **Fondation Marcel Bleustein Blanchet** (ex- Fondation de la Vocation) : elle attribue chaque année 20 à 30 bourses à des jeunes porteurs de projets dans tous les domaines, art, technique, communication, sciences.

<sup>32</sup> L'aide aux victimes du Tsunami a été versée en février 2005.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

---

- **Fondation de la deuxième chance** : créée en 1998, abritée par la Fondation de France, elle a pour objet de soutenir des personnes âgées de 18 à 55 ans confrontées à des difficultés scolaires, universitaires ou professionnelles, en leur offrant les moyens humains, techniques et financiers de les surmonter.
- **Association Solidarité Défense** : créée à l'instigation du ministère de la Défense à la suite de la guerre du Golfe et de la crise des Balkans.

**Dans le domaine culturel :**

**Fondation Marius Berliet**, auparavant financée par RVI : Renault a pris à son compte, en 2001, la protection et la restauration des véhicules utilitaires anciens.

**Society for European Business History** : organisme de droit allemand qui organise des colloques et manifestations sur l'image et la culture des entreprises.

**Dans le domaine de l'éthique :**

**Transparence internationale France** : société formée en 1993 par quelques chefs d'entreprise et décideurs de diverses nationalités. Les membres de cette association s'engagent à ne commettre directement ou indirectement aucun acte de corruption, à la combattre et à mettre en œuvre des mesures concrètes destinées à la décourager.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

### 3.6 TABLEAU DES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIETAUX

#### Performances environnementales

| Les principaux objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                       | Date de la prise d'objectif | Echéance | Situation à fin 2004                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------------------------|
| <b>Changements climatiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                             |          |                                        |
| - Fabrication : Réduire la consommation d'énergie par véhicule produit de 2,5 % par an                                                                                                                                                                                                         | 2003                        | 2007     | 2,32 MWh PCI/véh.                      |
| - Fabrication : Réduire de 45 % les émissions de CO <sub>2</sub> émis à l'atmosphère par rapport à 1998 <sup>(1)</sup><br><small><sup>(1)</sup> Périmètre CEE selon la directive européenne sur les quotas CO<sub>2</sub> en vigueur (chaufferies d'une puissance supérieure à 20 MW).</small> | 2004                        | 2007     | 195 000 tonnes                         |
| - Produit : Partie prenante de l'engagement de l'ensemble des constructeurs européens pour une moyenne de 140 g de CO <sub>2</sub> /km sur l'ensemble des ventes dans l'union européenne                                                                                                       | 1998                        | 2008     | 161 g/km à fin 2003                    |
| - Produit : Développer l'offre de véhicules au gaz naturel et au gaz de pétrole liquéfié                                                                                                                                                                                                       | En continu                  | 2005     | 2074 GPL vendus                        |
| <b>Qualité de l'air</b>                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |          |                                        |
| - Fabrication : Atteindre 4,6 kg de COV par véhicule moyen produit                                                                                                                                                                                                                             | 2001                        | 2007     | 5,2 kg/véh.                            |
| - Produit : Déployer la norme euro 4 sur l'ensemble de la gamme                                                                                                                                                                                                                                | 2002                        | 2006     | Engagé                                 |
| <b>Réduire les nuisances sonores</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |                             |          |                                        |
| - Produit : Atteindre 71 db (A) en mesure de bruits extérieurs pour les nouveaux véhicules essence et 72 db (A) pour les véhicules Diesel                                                                                                                                                      | 1998                        | Continu  | Vel Satis, Laguna Mégane, Scénic Modus |
| <b>Restaurer un bon état écologique</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |          |                                        |
| - Maintenir à 100 % du périmètre industriel l'évaluation simplifiée des risques (ESR) pour prévenir des risques des pollutions passées dans les sols                                                                                                                                           | 2001                        | Continu  | 100%                                   |
| - Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques futurs sont avérés                                                                                                                                                                                                                   | 2001                        | Continu  | Boulogne-Billancourt Dacia             |
| <b>Préserver les ressources en eau</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |          |                                        |
| - Fabrication : Réduire de 50 % la consommation d'eau par véhicule                                                                                                                                                                                                                             | 1998                        | 2007     | 7,36 m <sup>3</sup> /véh.              |
| - Fabrication : Réduire les flux par véhicule produit sur tous les sites :                                                                                                                                                                                                                     |                             |          |                                        |
| 50 % sur les matières oxydables                                                                                                                                                                                                                                                                | 1998                        | 2007     | 0,26 kg/véh.                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 1998                        | 2007     | 0,25 kg/véh.                           |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

| 40 % sur les matières en suspension                                                                                                                                                              |                                             |               | -                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------|---------------------------------|
| Les principaux objectifs                                                                                                                                                                         | Date de la prise d'objectif                 | Echéances     | Situation à fin 2004            |
| - Entretien : Etablir et diffuser les standards des meilleures technologies (consommation d'eau et lessives) disponibles pour le lavage des véhicules                                            | 2004                                        | 2006          | Engagé                          |
| <b>Réduire et Recycler les déchets</b>                                                                                                                                                           |                                             |               |                                 |
| - Logistique : Pour les usines européennes :<br>- Réduire le poids des emballages à 5 kg pour les nouveaux véhicules sur la partie montage                                                       | 2000                                        | 2009          | Modus : 8 kg                    |
| - Logistique : Pour les usines hors Europe :<br>- Construire les objectifs quantifiés sur la réduction des déchets d'emballages                                                                  | 2004                                        | 2005          | Engagé                          |
| - Fabrication : Réduire le volume des déchets industriels banals (hors chutes de tôles) <sup>(1)</sup> à 37 kg par véhicule produit<br><sup>(1)</sup> Les chutes de tôles sont valorisées à 100% | 2004                                        | 2007          | 45 kg/véh.                      |
| - Fabrication : Réduire à 26 kg les déchets dangereux à traiter et éliminer par véhicule produit                                                                                                 | 2004                                        | 2007          | 28 kg/véh.                      |
| - Produit : Augmenter la part des plastiques recyclés pour les nouveaux véhicules jusqu'à 50 kg                                                                                                  | 2004                                        | 2015          | Scénic : 16 kg<br>Modus : 18 kg |
| - Fin de Vie : Atteindre un taux effectif de 85 % de valorisation des matériaux issus des filières de recyclage des véhicules                                                                    | Différent selon les mises en œuvre des Etat | 2006          | Suivi des Etats non disponibles |
| <b>Développer le management de l'Environnement en continu</b>                                                                                                                                    |                                             |               |                                 |
| - Auditer annuellement 100% des sites sur l'environnement et la prévention des risques                                                                                                           | 2003                                        | 2007          | 100 % réalisé                   |
| - Déployer le management développement durable auprès des fournisseurs : normes et standards, formations, évaluations...                                                                         | 2004                                        | 2007          | Engagé                          |
| - Etendre la certification ISO 14001 aux nouveaux sites :                                                                                                                                        |                                             |               |                                 |
| - Renault Belgique                                                                                                                                                                               | 2003                                        | 2005          | Engagé                          |
| - Dacia                                                                                                                                                                                          | 2003                                        | 2005          | Engagé                          |
| - Avtoframos                                                                                                                                                                                     | 2004                                        | 2007          | Engagé                          |
| - Déploiement des formations environnement                                                                                                                                                       |                                             |               |                                 |
| - Fabrication : Cap Eco 1                                                                                                                                                                        | 2000                                        | 2005          | Réalisé                         |
| - Conception : Cap Eco 2                                                                                                                                                                         | 2003                                        | 2006          | Engagé                          |
| - Activités commerciales : Cap Eco 3                                                                                                                                                             | 2004                                        | 2007          | Engagé                          |
| - Instruire l'inventaire du cycle de vie des nouveaux véhicules                                                                                                                                  | 2003                                        | 2005<br>Modus | Méthodologie testée sur Scénic  |
| - Intégrer l'environnement dans tous les standards du Système de Production Renault                                                                                                              | 2004                                        | 2007          | Engagé                          |
| - Publier une déclaration environnementale par site                                                                                                                                              | 2002                                        | 2007          | 24                              |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

|                                                                                                                                                                  |      |      |                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------------------------|
| - Poursuivre avec les partenaires commerciaux l'application des standards du management Environnemental pour les principaux impacts de l'entretien des véhicules | 2003 | 2007 | principaux sites<br>Engagé |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------------------------|

## Performances sociales

| Les principaux objectifs                                                                                                                              | Date de la prise d'objectif | Echéances | Situation à fin 2004     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|--------------------------|
| <b>SOCIAUX</b>                                                                                                                                        |                             |           |                          |
| <b>POLITIQUE RH</b>                                                                                                                                   |                             |           |                          |
| Intégrer les différents aspects de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux dans les référentiels « management » et « fournisseurs » de Renault | 2004                        | 2006      | Signature de l'accord    |
| Effectuer un premier bilan de l'application de la déclaration des droits sociaux fondamentaux                                                         | 2004                        | 2006      | Enquête internationale   |
| Mesurer semestriellement et à l'international la perception du personnel sur les divers aspects de la politique Ressources Humaines                   | 2000                        | 2005      | 2 enquêtes annuelles     |
| <b>COMPETITIVITE</b>                                                                                                                                  |                             |           |                          |
| Développer une politique emploi volontariste en recrutant 10.000 personnes                                                                            | 2004                        | 2005      | Politique définie        |
| Préparer l'allongement de la vie professionnelle (1 ergonome par grand site français)                                                                 | 2003                        | 2008      | 64%                      |
| <b>INTERNATIONALISATION</b>                                                                                                                           |                             |           |                          |
| Identifier annuellement les compétences clés et critiques de l'entreprise                                                                             | 2000                        | 2005      | Comité de pilotage       |
| Recruter annuellement 20% minimum de managers présentant des profils internationaux                                                                   | 2000                        | -         | 26%                      |
| Déployer à l'international la politique formation                                                                                                     | 2004                        | 2006      | Politique définie        |
| Veiller à ce que chaque collaborateur ait accès à la formation                                                                                        | 2004                        | 2006      | 75%                      |
| Développer les programmes de e-learning – Doublement du volume de formation                                                                           | 2000                        | 2005      | 51 695 heures            |
| Accompagner le programme d'étude Master Paris Tech Fondation Renault « Transport et Développement Durable »                                           | 2004                        | -         | Elaboration du programme |
| Développer le taux de couverture de la Base de Personnel Unique – 125.000 salariés à terme                                                            | 1998                        | 2010      | 82 998 salariés          |

|                                                                                                                                               |      |      |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--------------------------|
| <b>ATTIRER ET MOTIVER</b>                                                                                                                     |      |      |                          |
| Généraliser les comités de gestion individuelle pour toutes les catégories professionnelles                                                   | 2004 | 2006 | -                        |
| Définir un plan d'action VIH/SIDA en Afrique du Sud pour expérimentation                                                                      | 2004 | 2005 | Enquête réalisée         |
| Développer les compétences managériales. Déployer le programme RM3                                                                            | 2004 | 2005 | Elaboration du programme |
| Accompagner la diffusion de la méthode 360° par la mise en place de plan de progrès des pratiques managériales                                | 2003 | -    | 4 565 managers concernés |
| Déployer le label « Management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » à 100% des principaux établissements français       | 2001 | 2005 | 36%                      |
| Déployer le label « Management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail » à 100% des principaux établissements internationaux | 2001 | 2005 | 82%                      |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

|                                                                                                                          |      |      |                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----------------------------------------------------------|
| Labelliser 100% des établissements commerciaux de RFA sur l'aspect de la santé, la sécurité et les conditions de travail | 2004 | 2007 | -                                                         |
| Favoriser la liberté d'expression à travers un important programme de stimulation des idées du personnel                 | 1990 | -    | 73% de participation                                      |
| Conclure pour Renault SAS un nouvel accord d'intéressement                                                               | 2004 | 2005 | -                                                         |
| Renouveler, en France, l'accord avec les pouvoirs publics sur la formation des jeunes faiblement qualifiés               | -    | 2005 | 2000 jeunes ont bénéficié d'une formation diplômante      |
| Renouveler au sein de Renault SAS l'accord sur les personnes handicapées                                                 | 2004 | 2005 | Accord signé pour Renault sas - Années 2002, 2003 et 2004 |
| Elaborer à l'international une politique en faveur des personnes handicapées                                             | 2004 | 2006 | Enquête internationale                                    |
| Assister, dans 40 projets, les collaborateurs qui souhaitent créer des entreprises                                       | -    | 2005 | 40 créations                                              |

## Actions sociétales

| Les principaux objectifs                                                                                                                                                  | Date de la prise d'objectif | Echéances | Situation à fin 2004        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------|
| <b>GLOBAUX</b>                                                                                                                                                            |                             |           |                             |
| Actualiser le code de déontologie et assurer sa diffusion auprès des salariés.                                                                                            | 2001                        | 2002      | Réalisé                     |
| Mettre en oeuvre 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                     |
| Etablir des procédures de cession – acquisition concourant à la connaissance du patrimoine de l'entreprise et à une gestion optimale de nos responsabilités en découlant. | 1998                        | 2000      | Réalisé                     |
| Fédérer les acteurs de l'entreprise par la diffusion interne d'informations émanant de tous secteurs au moyen de divers journaux traditionnels ou des sites intranet.     | 2000                        | 2003      | Réalisé                     |
| Intégrer la démarche de Développement Durable dans la nouvelle politique Achats de l'entreprise.                                                                          | 2004                        | 2005      | Engagé                      |
| Produire annuellement un exemple d'application des principes du Global Compact.                                                                                           | 2002                        | annuelle  | Engagé<br>Processus continu |
| Participer, en tant que leader, à des actions de promotion des principes du Global Compact auprès de PME/PMI d'Ile de France.                                             | 2004                        | 2005      | Engagé                      |
| Capitaliser, au niveau central, grâce à une procédure spéciale, les engagements pris officiellement par Renault dans le domaine du Développement Durable.                 | 2004                        | 2005      | Engagé                      |
| Développer et déployer un module de formation interne destiné à promouvoir les pratiques du Développement Durable.                                                        | 2004                        | 2007      | A engager                   |
| Créer et développer en partenariat avec Paris Tech, un                                                                                                                    | 2002                        | 2005      | Engagé                      |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre III**

|                                                                                                                                            |      |          |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|--------------------------------|
| diplôme national de Master « Transport et Développement Durable ».                                                                         |      |          |                                |
| Déployer le programme pédagogique de sensibilisation des enfants à la sécurité routière « Sécurité pour tous »                             | 2000 | annuelle | Engagé<br>Processus<br>continu |
| Elaborer des actions de sécurité routière dans les pays en développement. GRSI.                                                            | 2004 | 2006     | A engager                      |
| Aide au transfert de connaissances dans le domaine de la sécurité routière pour les pays en développement.                                 | 2004 | 2006     | A engager                      |
| Mise en place d'un process de capitalisation des actions de Renault à l'égard des communautés locales en matière de Développement Durable. | 2003 | 2005     | A engager                      |
| Développer un partenariat avec une ONG impliquée dans le Développement Durable.                                                            | 2004 | 2006     | A engager                      |

## **CHAPITRE IV : LES COMPTES**

### **4.1 COMPTES CONSOLIDES**

---

#### **4.1.1 RAPPORT DES COMISSAIRES AU COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

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 2004, 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 sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 225-235 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° 12 de l'annexe, le groupe consolide sa participation dans Nissan Motor selon la méthode de mise en équivalence en raison de la nature spécifique de l'Alliance Renault-Nissan et nonobstant une détention des droits de vote supérieure à 40 % ; nos diligences relatives à l'audit du périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et qui sous-tendent le caractère approprié de la méthode comptable retenue par le groupe Renault.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

Comme le précise également la note 12 de l'annexe, les comptes de Nissan étaient jusqu'ici mis en équivalence par Renault avec un décalage d'un trimestre ; l'établissement par Nissan de comptes trimestriels a permis de résorber ce décalage au 31 décembre 2004 par la prise en compte de quinze mois du résultat de Nissan couvrant la période du 1<sup>er</sup> octobre 2003 au 31 décembre 2004. Nous nous sommes assurés que la prise en compte de ce trimestre supplémentaire a été correctement reflétée dans les comptes et décrite dans l'annexe.

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, les impôts différés et les provisions pour risques et charges, en particulier la provision pour garantie des véhicules. Concernant les actifs, le groupe Renault dispose d'outils de planification et de plans financiers pluriannuels, dont les différentes composantes, flux de trésorerie et résultat taxable prévisionnel notamment, sont utilisées pour s'assurer de leur valeur recouvrable. Pour l'estimation des provisions, Renault recourt à des expertises internes ou externes et plus particulièrement au titre de la garantie, s'appuie sur des statistiques d'incidents. Pour l'ensemble de ces estimations, nous avons examiné la documentation disponible et apprécié le caractère raisonnable des évaluations retenues.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. Vérification spécifique

Par ailleurs, nous avons également procédé, à la vérification des informations, données dans le rapport de 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 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIES**

**ERNST & YOUNG AUDIT**

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Belorgey

D. Mary-Dauphin

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

## **4.1.2 COMPTES CONSOLIDES**

### **4.1.2.1 Comptes de résultats consolidés**

| en millions d'euros                                                      | 2004          | 2003          | 2002          |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ventes de biens et services                                              | 38 772        | 35 658        | 34 586        |
| Produits du financement des ventes (note 4)                              | 1 943         | 1 867         | 1 750         |
| <b>Chiffre d'affaires (note 3)</b>                                       | <b>40 715</b> | <b>37 525</b> | <b>36 336</b> |
| Coûts des biens et services vendus                                       | (31 162)      | (29 273)      | (28 178)      |
| Coût du financement des ventes (note 4)                                  | (1 171)       | (1 155)       | (1 169)       |
| Frais de recherche et développement                                      | (1 383)       | (1 243)       | (1 143)       |
| Frais généraux et commerciaux                                            | (4 581)       | (4 452)       | (4 363)       |
| <b>Marge opérationnelle (note 1-J)</b>                                   | <b>2 418</b>  | <b>1 402</b>  | <b>1 483</b>  |
| Autres produits et charges d'exploitation nets (note 7)                  | (270)         | (168)         | (266)         |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                                           | <b>2 148</b>  | <b>1 234</b>  | <b>1 217</b>  |
| Produits (charges) d'intérêts nets (note 8)                              | (22)          | (129)         | (179)         |
| Résultat du rachat des titres participatifs (note 8)                     | (343)         | -             | -             |
| Autres produits et charges financiers nets (note 8)                      | 17            | 58            | 88            |
| <b>Résultat financier</b>                                                | <b>(348)</b>  | <b>(71)</b>   | <b>(91)</b>   |
| <b>Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence</b>       | <b>2 452</b>  | <b>1 860</b>  | <b>1 331</b>  |
| <i>Nissan – 12 mois <sup>(1)</sup> (note 12)</i>                         | <i>1 767</i>  | <i>1 705</i>  | <i>1 335</i>  |
| <i>Nissan – trimestre complémentaire <sup>(1)</sup> (note 12)</i>        | <i>432</i>    | <i>-</i>      | <i>-</i>      |
| <i>Autres sociétés mises en équivalence (note 13)</i>                    | <i>253</i>    | <i>155</i>    | <i>(4)</i>    |
| <b>Résultat du Groupe avant impôts</b>                                   | <b>4 252</b>  | <b>3 023</b>  | <b>2 457</b>  |
| Impôts courants et différés (note 9)                                     | (634)         | (510)         | (447)         |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                            | <b>3 618</b>  | <b>2 513</b>  | <b>2 010</b>  |
| Intérêts minoritaires                                                    | (67)          | (33)          | (54)          |
| <b>Résultat net de Renault</b>                                           | <b>3 551</b>  | <b>2 480</b>  | <b>1 956</b>  |
| Nombre d'actions retenu (en milliers) (note 10)                          | 265 960       | 265 960       | 259 560       |
| Résultat net par action en euros <sup>(2)</sup> (note 10)                | 13,35         | 9,32          | 7,53          |
| Résultat net par action – hors trimestre complémentaire Nissan, en euros | 11,73         | -             | -             |

(1) Nissan établissant à présent des comptes trimestriels, le décalage de 3 mois dans la prise en compte des résultats de Nissan a été résorbé en 2004. Le trimestre complémentaire correspond à la période du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2003.

(2) Conformément à la réglementation comptable française, les actions détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants sont considérées comme étant en circulation. Dans ce cadre, le résultat net dilué par action est identique au résultat net par action.

Chiffres clés avant immobilisation des frais de développement (note 11-A) :

| en millions d'euros     | 2004  | 2003  | 2002  |
|-------------------------|-------|-------|-------|
| Marge opérationnelle    | 1 877 | 937   | 896   |
| Résultat net de Renault | 2 926 | 1 982 | 1 359 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

### 4.1.2.2 Bilans consolidés au 31 décembre

| en millions d'euros                                            | 2004          | 2003          | 2002          |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIF</b>                                                   |               |               |               |
| Immobilisations incorporelles (note 11)                        | 1 969         | 1 394         | 905           |
| Immobilisations corporelles (note 11)                          | 10 595        | 10 392        | 10 262        |
| Titres mis en équivalence                                      | 9 992         | 8 933         | 7 966         |
| <i>Nissan (note 12)</i>                                        | 8 259         | 7 219         | 6 348         |
| <i>Autres titres mis en équivalence (note 13)</i>              | 1 733         | 1 714         | 1 618         |
| Autres immobilisations financières (note 14)                   | 425           | 396           | 418           |
| Impôts différés actifs (note 9)                                | 451           | 1 328         | 1 378         |
| Stocks (note 16)                                               | 5 142         | 4 872         | 4 780         |
| Créances de financement des ventes (note 15)                   | 20 633        | 19 614        | 17 872        |
| Clients de l'automobile (note 17)                              | 1 878         | 2 096         | 2 067         |
| Autres créances et charges constatées d'avance (note 18)       | 2 067         | 2 136         | 2 043         |
| Prêts et valeurs mobilières de placement (note 19)             | 2 269         | 2 854         | 2 183         |
| Trésorerie (note 19)                                           | 5 521         | 4 276         | 3 354         |
| <b>Total actif</b>                                             | <b>60 942</b> | <b>58 291</b> | <b>53 228</b> |
| <b>PASSIF</b>                                                  |               |               |               |
| Capital                                                        | 1 086         | 1 086         | 1 086         |
| Primes d'émission                                              | 3 453         | 3 453         | 3 453         |
| Réserves                                                       | 9 761         | 7 638         | 6 026         |
| Ecart de conversion                                            | (1 791)       | (1 066)       | (693)         |
| Résultat de l'exercice                                         | 3 551         | 2 480         | 1 956         |
| <b>Capitaux propres (note 20)</b>                              | <b>16 060</b> | <b>13 591</b> | <b>11 828</b> |
| Intérêts minoritaires                                          | 384           | 395           | 377           |
| Impôts différés passifs (note 9)                               | 220           | 885           | 730           |
| Provisions pour engagements de retraite et assimilés (note 21) | 816           | 861           | 772           |
| Autres provisions pour risques et charges (note 22)            | 2 247         | 2 255         | 2 317         |
| Dettes porteuses d'intérêts (note 23)                          | 27 590        | 27 182        | 24 485        |
| <i>de l'automobile</i>                                         | 7 220         | 7 069         | 6 749         |
| <i>du financement des ventes</i>                               | 20 370        | 20 113        | 17 736        |
| Fournisseurs                                                   | 7 234         | 7 197         | 6 933         |
| Autres dettes et produits différés (note 24)                   | 6 391         | 5 925         | 5 786         |
| <b>Total passif</b>                                            | <b>60 942</b> | <b>58 291</b> | <b>53 228</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

### 4.1.2.3 Variation des capitaux propres consolidés

| en millions d'euros                                | Nombre<br>d'actions<br>(en milliers) | Capital      | Prime<br>d'émission | Ecart de<br>conversion | Réserves<br>et<br>résultats | Total         |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------|
| <b>Solde au 31 décembre 2001 avant répartition</b> | <b>242 196</b>                       | <b>923</b>   | <b>2 420</b>        | <b>50</b>              | <b>6 658</b>                | <b>10 051</b> |
| Augmentation de capital <sup>(1)</sup>             | 42 741                               | 163          | 1 033               | -                      | -                           | 1 196         |
| Distribution                                       | -                                    | -            | -                   | -                      | (234)                       | (234)         |
| Variation de l'écart de conversion                 | -                                    | -            | -                   | (693)                  | -                           | (693)         |
| Résultat de l'exercice 2002                        | -                                    | -            | -                   | -                      | 1 956                       | 1 956         |
| Autres mouvements <sup>(2)</sup>                   | -                                    | -            | -                   | -                      | (448)                       | (448)         |
| <b>Solde au 31 décembre 2002 avant répartition</b> | <b>284 937</b>                       | <b>1 086</b> | <b>3 453</b>        | <b>(643)</b>           | <b>7 932</b>                | <b>11 828</b> |
| Distribution                                       | -                                    | -            | -                   | -                      | (294)                       | (294)         |
| Variation de l'écart de conversion                 | -                                    | -            | -                   | (423)                  | -                           | (423)         |
| Résultat de l'exercice 2003                        | -                                    | -            | -                   | -                      | 2 480                       | 2 480         |
| <b>Solde au 31 décembre 2003 avant répartition</b> | <b>284 937</b>                       | <b>1 086</b> | <b>3 453</b>        | <b>(1 066)</b>         | <b>10 118</b>               | <b>13 591</b> |
| Distribution                                       | -                                    | -            | -                   | -                      | (357)                       | (357)         |
| Variation de l'écart de conversion                 | -                                    | -            | -                   | (725)                  | -                           | (725)         |
| Résultat de l'exercice 2004                        | -                                    | -            | -                   | -                      | 3 551                       | 3 551         |
| <b>Solde au 31 décembre 2004 avant répartition</b> | <b>284 937</b>                       | <b>1 086</b> | <b>3 453</b>        | <b>(1 791)</b>         | <b>13 312</b>               | <b>16 060</b> |

(1) Après neutralisation liée à la participation de 44,4 % de Renault dans Nissan (notes 2.3-A et 12).

(2) Effet lié à l'augmentation de la participation de Renault dans Nissan suite à l'augmentation de capital de Nissan réservée à Renault (notes 2.3-A et 12).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de l'exercice 2004 sont commentés en note 20.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

#### 4.1.2.4 Tableaux de flux de trésorerie consolidés

| en millions d'euros                                                                                        | 2004           | 2003           | 2002           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Résultat net de Renault                                                                                    | 3 551          | 2 480          | 1 956          |
| Dotations nettes aux amortissements (note 11-C)                                                            | 2 266          | 2 223          | 2 066          |
| Dotations nettes relatives aux provisions à plus d'un an                                                   | 224            | 321            | 409            |
| Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes                                     | 155            | 182            | 213            |
| Profits nets sur cessions d'éléments d'actifs                                                              | (117)          | (228)          | (212)          |
| Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (nette des dividendes reçus) <sup>(1)</sup> | (1 899)        | (1 516)        | (1 072)        |
| Résultat du rachat des titres participatifs <sup>(2)</sup>                                                 | 343            | -              | -              |
| Impôts différés                                                                                            | 168            | 53             | 159            |
| Intérêts minoritaires                                                                                      | 67             | 33             | 54             |
| Autres                                                                                                     | 50             | 12             | 5              |
| <b>Capacité d'autofinancement</b>                                                                          | <b>4 808</b>   | <b>3 560</b>   | <b>3 578</b>   |
| Financements consentis à la clientèle finale                                                               | (12 270)       | (11 921)       | (11 208)       |
| Remboursements par la clientèle finale                                                                     | 11 103         | 10 257         | 10 114         |
| Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution                                        | (35)           | (339)          | (282)          |
| <b>Augmentation des créances de financement des ventes</b>                                                 | <b>(1 202)</b> | <b>(2 003)</b> | <b>(1 376)</b> |
| Emissions d'emprunts obligataires (note 23-B)                                                              | 1 100          | 1 550          | 1 266          |
| Remboursements d'emprunts obligataires (note 23-B)                                                         | (1 050)        | (1 123)        | (1 095)        |
| Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts                                                     | 667            | 1 516          | 1 592          |
| Augmentation nette des prêts et valeurs mobilières de placement                                            | 227            | (33)           | (61)           |
| <b>Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes</b>                           | <b>944</b>     | <b>1 910</b>   | <b>1 702</b>   |
| Diminution / (augmentation) des stocks                                                                     | (116)          | (189)          | (300)          |
| Diminution / (augmentation) des clients de l'automobile                                                    | 161            | (114)          | 263            |
| Diminution / (augmentation) des autres créances et charges constatées d'avance                             | 59             | (157)          | (290)          |
| Augmentation / (diminution) des fournisseurs                                                               | 53             | 366            | (71)           |
| Augmentation des autres passifs d'exploitation                                                             | 250            | 170            | 565            |
| <b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>                                                           | <b>407</b>     | <b>76</b>      | <b>167</b>     |
| <b>FLUX DE TRESORERIE DES OPERATIONS D'EXPLOITATION</b>                                                    | <b>4 957</b>   | <b>3 543</b>   | <b>4 071</b>   |
| Augmentation de capital Nissan réservée à Renault                                                          | -              | -              | (1 875)        |
| Autres acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise                                     | (127)          | (73)           | (98)           |
| Investissements incorporels et corporels                                                                   | (3 483)        | (3 234)        | (3 390)        |
| Cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée                                                  | 10             | 93             | 209            |
| Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles                                       | 469            | 534            | 276            |
| Diminution / (augmentation) nette des autres immobilisations financières                                   | 24             | (29)           | 154            |
| <b>FLUX DE TRESORERIE LIES AUX INVESTISSEMENTS</b>                                                         | <b>(3 107)</b> | <b>(2 709)</b> | <b>(4 724)</b> |
| Emissions d'emprunts obligataires de l'automobile (note 23-B)                                              | 407            | 1 427          | 1 008          |
| Remboursements d'emprunts obligataires de l'automobile (note 23-B)                                         | (290)          | (229)          | (228)          |
| Augmentation / (diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts de l'automobile <sup>(2)</sup>    | (982)          | 9              | (764)          |
| Diminution / (augmentation) nette des prêts et valeurs mobilières de placement                             | 404            | (756)          | 41             |
| Augmentation de capital de Renault SA réservée à Nissan                                                    | -              | -              | 2 158          |
| Autres apports d'actionnaires                                                                              | 18             | 1              | 61             |
| Dividendes versés aux actionnaires de la société mère                                                      | (383)          | (316)          | (250)          |
| Dividendes versés aux minoritaires                                                                         | (35)           | (21)           | (35)           |
| <b>FLUX DE TRESORERIE LIES AU FINANCEMENT</b>                                                              | <b>(861)</b>   | <b>115</b>     | <b>1 991</b>   |
| <b>AUGMENTATION DE LA TRESORERIE</b>                                                                       | <b>989</b>     | <b>949</b>     | <b>1 338</b>   |
| <b>Solde de la trésorerie à l'ouverture</b>                                                                | <b>4 276</b>   | <b>3 354</b>   | <b>2 135</b>   |
| Augmentation de la trésorerie                                                                              | 989            | 949            | 1 338          |
| Effets des variations de change et de périmètre sur la trésorerie                                          | 256            | (27)           | (119)          |
| <b>Solde de la trésorerie à la clôture</b>                                                                 | <b>5 521</b>   | <b>4 276</b>   | <b>3 354</b>   |

(1) Les dividendes reçus des sociétés mises en équivalence représentent 553 millions d'euros en 2004 (344 millions d'euros en 2003 et 260 millions d'euros en 2002).

(2) L'opération de rachat des titres participatifs réalisée en 2004 se traduit par une variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile de (545) millions d'euros. La valeur de rachat des titres participatifs se décompose comme suit :

- 202 millions d'euros pour la valeur nominale des titres (y compris intérêts courus),

- 343 millions d'euros de complément de prix, comptabilisé en charge de la période.

Cette opération a pour effet d'augmenter l'endettement net du groupe du complément de prix de 343 millions d'euros (note 8).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

### 4.1.2.5 Informations sectorielles

#### A. ELEMENTS DES COMPTES DE RESULTATS CONSOLIDES PAR BRANCHES

| en millions d'euros                                                        | Automobile    | Financement<br>des ventes | Opérations<br>inter-branches <sup>(1)</sup> | Total consolidé |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| <b>2004</b>                                                                |               |                           |                                             |                 |
| Ventes externes au Groupe (note 4)                                         | 38 645        | 2 070                     | -                                           | 40 715          |
| Ventes inter-branches <sup>(1)</sup>                                       | 549           | 249                       | (798)                                       | -               |
| <b>Chiffre d'affaires de la branche</b>                                    | <b>39 194</b> | <b>2 319</b>              | <b>(798)</b>                                | <b>40 715</b>   |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                                | <b>1 965</b>  | <b>444</b>                | <b>9</b>                                    | <b>2 418</b>    |
| Résultat d'exploitation                                                    | 1 710         | 429                       | 9                                           | 2 148           |
| Résultat financier – rachat des titres participatifs                       | (343)         | -                         | -                                           | (343)           |
| Résultat financier – hors rachat des titres participatifs                  | 93            | 3                         | (101)                                       | (5)             |
| Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence <sup>(2)</sup> | 2 452         | -                         | -                                           | 2 452           |
| Impôts courants et différés                                                | (460)         | (171)                     | (3)                                         | (634)           |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                              | <b>3 452</b>  | <b>261</b>                | <b>(95)</b>                                 | <b>3 618</b>    |
| <b>2003</b>                                                                |               |                           |                                             |                 |
| Ventes externes au Groupe (note 4)                                         | 35 535        | 1 990                     | -                                           | 37 525          |
| Ventes inter-branches <sup>(1)</sup>                                       | 420           | 177                       | (597)                                       | -               |
| <b>Chiffre d'affaires de la branche</b>                                    | <b>35 955</b> | <b>2 167</b>              | <b>(597)</b>                                | <b>37 525</b>   |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                                | <b>1 035</b>  | <b>367</b>                | <b>-</b>                                    | <b>1 402</b>    |
| Résultat d'exploitation                                                    | 858           | 376                       | -                                           | 1 234           |
| Résultat financier                                                         | 42            | 3                         | (116)                                       | (71)            |
| Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence                | 1 860         | -                         | -                                           | 1 860           |
| Impôts courants et différés                                                | (392)         | (118)                     | -                                           | (510)           |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                              | <b>2 368</b>  | <b>261</b>                | <b>(116)</b>                                | <b>2 513</b>    |
| <b>2002</b>                                                                |               |                           |                                             |                 |
| Ventes externes au Groupe (note 4)                                         | 34 456        | 1 880                     | -                                           | 36 336          |
| Ventes inter-branches <sup>(1)</sup>                                       | 344           | 200                       | (544)                                       | -               |
| <b>Chiffre d'affaires de la branche</b>                                    | <b>34 800</b> | <b>2 080</b>              | <b>(544)</b>                                | <b>36 336</b>   |
| <b>Marge opérationnelle</b>                                                | <b>1 187</b>  | <b>293</b>                | <b>3</b>                                    | <b>1 483</b>    |
| Résultat d'exploitation                                                    | 928           | 286                       | 3                                           | 1 217           |
| Résultat financier                                                         | 26            | 4                         | (121)                                       | (91)            |
| Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence                | 1 331         | -                         | -                                           | 1 331           |
| Impôts courants et différés                                                | (343)         | (104)                     | -                                           | (447)           |
| <b>Résultat net du Groupe</b>                                              | <b>1 942</b>  | <b>186</b>                | <b>(118)</b>                                | <b>2 010</b>    |

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence comprend le résultat de Nissan sur une période de 15 mois en 2004 (note 12).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**B. ELEMENTS DES BILANS CONSOLIDES PAR BRANCHES**

| en millions d'euros                                           | Automobile    | Financement<br>des ventes | Opérations<br>inter-branches <sup>(1)</sup> | Total consolidé |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| <b>31 décembre 2004</b>                                       |               |                           |                                             |                 |
| Immobilisations incorporelles et corporelles                  | 11 991        | 760                       | (187)                                       | 12 564          |
| Titres mis en équivalence                                     | 9 992         | -                         | -                                           | 9 992           |
| Autres immobilisations financières                            | 2 140         | 14                        | (1 729)                                     | 425             |
| Impôts différés actifs                                        | 292           | 97                        | 62                                          | 451             |
| Stocks                                                        | 5 130         | 12                        | -                                           | 5 142           |
| Créances sur la clientèle                                     | 1 988         | 20 966                    | (443)                                       | 22 511          |
| Autres créances et charges constatées d'avance                | 1 476         | 706                       | (115)                                       | 2 067           |
| Prêts et valeurs mobilières de placement                      | 2 762         | 526                       | (1 019)                                     | 2 269           |
| Trésorerie                                                    | 4 451         | 1 074                     | (4)                                         | 5 521           |
| <b>Total actif</b>                                            | <b>40 222</b> | <b>24 155</b>             | <b>(3 435)</b>                              | <b>60 942</b>   |
| Capitaux propres                                              | 16 096        | 1 713                     | (1 749)                                     | 16 060          |
| Intérêts minoritaires                                         | 380           | 4                         | -                                           | 384             |
| Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs | 3 015         | 223                       | 45                                          | 3 283           |
| Dettes porteuses d'intérêts                                   | 7 754         | 21 354                    | (1 518)                                     | 27 590          |
| Fournisseurs                                                  | 7 307         | -                         | (73)                                        | 7 234           |
| Autres dettes et produits différés                            | 5 670         | 861                       | (140)                                       | 6 391           |
| <b>Total passif</b>                                           | <b>40 222</b> | <b>24 155</b>             | <b>(3 435)</b>                              | <b>60 942</b>   |
| <b>Endettement financier net <sup>(2)</sup> (note 25)</b>     | <b>541</b>    |                           |                                             |                 |
| <b>31 décembre 2003</b>                                       |               |                           |                                             |                 |
| Immobilisations incorporelles et corporelles                  | 11 339        | 625                       | (178)                                       | 11 786          |
| Titres mis en équivalence                                     | 8 933         | -                         | -                                           | 8 933           |
| Autres immobilisations financières                            | 1 957         | 11                        | (1 572)                                     | 396             |
| Impôts différés actifs                                        | 1 044         | 226                       | 58                                          | 1 328           |
| Stocks                                                        | 4 867         | 5                         | -                                           | 4 872           |
| Créances sur la clientèle                                     | 2 222         | 20 006                    | (518)                                       | 21 710          |
| Autres créances et charges constatées d'avance                | 1 529         | 683                       | (76)                                        | 2 136           |
| Prêts et valeurs mobilières de placement                      | 2 670         | 771                       | (587)                                       | 2 854           |
| Trésorerie                                                    | 3 215         | 1 065                     | (4)                                         | 4 276           |
| <b>Total actif</b>                                            | <b>37 776</b> | <b>23 392</b>             | <b>(2 877)</b>                              | <b>58 291</b>   |
| Capitaux propres                                              | 13 643        | 1 555                     | (1 607)                                     | 13 591          |
| Intérêts minoritaires                                         | 391           | 4                         | -                                           | 395             |
| Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs | 3 615         | 352                       | 34                                          | 4 001           |
| Dettes porteuses d'intérêts                                   | 7 634         | 20 548                    | (1 000)                                     | 27 182          |
| Fournisseurs                                                  | 7 253         | -                         | (56)                                        | 7 197           |
| Autres dettes et produits différés                            | 5 240         | 933                       | (248)                                       | 5 925           |
| <b>Total passif</b>                                           | <b>37 776</b> | <b>23 392</b>             | <b>(2 877)</b>                              | <b>58 291</b>   |
| <b>Endettement financier net <sup>(2)</sup> (note 25)</b>     | <b>1 748</b>  |                           |                                             |                 |
| <b>31 décembre 2002</b>                                       |               |                           |                                             |                 |
| Immobilisations incorporelles et corporelles                  | 10 795        | 372                       | -                                           | 11 167          |
| Titres mis en équivalence                                     | 7 966         | -                         | -                                           | 7 966           |
| Autres immobilisations financières                            | 1 819         | 9                         | (1 410)                                     | 418             |
| Impôts différés actifs                                        | 1 179         | 199                       | -                                           | 1 378           |
| Stocks                                                        | 4 777         | 3                         | -                                           | 4 780           |
| Créances sur la clientèle                                     | 2 214         | 18 270                    | (545)                                       | 19 939          |
| Autres créances et charges constatées d'avance                | 1 457         | 554                       | 32                                          | 2 043           |
| Prêts et valeurs mobilières de placement                      | 2 291         | 815                       | (923)                                       | 2 183           |
| Trésorerie                                                    | 2 463         | 1 072                     | (181)                                       | 3 354           |
| <b>Total actif</b>                                            | <b>34 961</b> | <b>21 294</b>             | <b>(3 027)</b>                              | <b>53 228</b>   |
| Capitaux propres                                              | 11 828        | 1 410                     | (1 410)                                     | 11 828          |
| Intérêts minoritaires                                         | 374           | 3                         | -                                           | 377             |
| Provisions pour risques et charges et impôts différés passifs | 3 473         | 346                       | -                                           | 3 819           |
| Dettes porteuses d'intérêts                                   | 7 248         | 18 776                    | (1 539)                                     | 24 485          |
| Fournisseurs                                                  | 6 933         | -                         | -                                           | 6 933           |
| Autres dettes et produits différés                            | 5 105         | 759                       | (78)                                        | 5 786           |
| <b>Total passif</b>                                           | <b>34 961</b> | <b>21 294</b>             | <b>(3 027)</b>                              | <b>53 228</b>   |
| <b>Endettement financier net <sup>(2)</sup> (note 25)</b>     | <b>2 495</b>  |                           |                                             |                 |

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la branche automobile (note 1-B).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**C. ELEMENTS DES TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE CONSOLIDES PAR BRANCHES**

| en millions d'euros                                                                                                                         | Automobile     | Financement<br>des ventes | Opérations<br>inter-branches <sup>(1)</sup> | Total consolidé |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| <b>2004</b>                                                                                                                                 |                |                           |                                             |                 |
| Capacité d'autofinancement                                                                                                                  | 4 351          | 609                       | (152)                                       | 4 808           |
| Augmentation des créances de financement des ventes                                                                                         | -              | (1 190)                   | (12)                                        | (1 202)         |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes                                                                   | -              | 892                       | 52                                          | 944             |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                                                                   | 401            | 37                        | (31)                                        | 407             |
| <b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>                                                                                     | <b>4 752</b>   | <b>348</b>                | <b>(143)</b>                                | <b>4 957</b>    |
| Investissements corporels, nets des cessions                                                                                                | (2 035)        | (270)                     | 82                                          | (2 223)         |
| Investissements incorporels, nets des cessions                                                                                              | (788)          | (3)                       | -                                           | (791)           |
| Investissements en titres de participation, nets des cessions                                                                               | (109)          | (8)                       | -                                           | (117)           |
| Variation nette des autres immobilisations financières                                                                                      | 24             | -                         | -                                           | 24              |
| <b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>                                                                                          | <b>(2 908)</b> | <b>(281)</b>              | <b>82</b>                                   | <b>(3 107)</b>  |
| Flux de financement avec les actionnaires                                                                                                   | (400)          | (100)                     | 100                                         | (400)           |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement                             | (464)          | -                         | 3                                           | (461)           |
| <b>Flux de trésorerie liés au financement</b>                                                                                               | <b>(864)</b>   | <b>(100)</b>              | <b>103</b>                                  | <b>(861)</b>    |
| <b>Augmentation / (diminution) de la trésorerie</b>                                                                                         | <b>980</b>     | <b>(33)</b>               | <b>42</b>                                   | <b>989</b>      |
| Annulation de l'effet de la variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement | 121            |                           |                                             |                 |
| Effet des variations de change et autres sur l'endettement financier net                                                                    | 106            |                           |                                             |                 |
| <b>Variation de l'endettement financier net <sup>(2)</sup></b>                                                                              | <b>1 207</b>   |                           |                                             |                 |
| <b>2003</b>                                                                                                                                 |                |                           |                                             |                 |
| Capacité d'autofinancement                                                                                                                  | 3 150          | 579                       | (169)                                       | 3 560           |
| Augmentation des créances de financement des ventes                                                                                         | -              | (2 043)                   | 40                                          | (2 003)         |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes                                                                   | -              | 1 935                     | (25)                                        | 1 910           |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                                                                   | 239            | (128)                     | (35)                                        | 76              |
| <b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>                                                                                     | <b>3 389</b>   | <b>343</b>                | <b>(189)</b>                                | <b>3 543</b>    |
| Investissements corporels, nets des cessions                                                                                                | (1 927)        | (253)                     | 88                                          | (2 092)         |
| Investissements incorporels, nets des cessions                                                                                              | (606)          | (2)                       | -                                           | (608)           |
| Investissements en titres de participation, nets des cessions                                                                               | 25             | (5)                       | -                                           | 20              |
| Variation nette des autres immobilisations financières                                                                                      | (29)           | -                         | -                                           | (29)            |
| <b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>                                                                                          | <b>(2 537)</b> | <b>(260)</b>              | <b>88</b>                                   | <b>(2 709)</b>  |
| Flux de financement avec les actionnaires                                                                                                   | (336)          | (101)                     | 101                                         | (336)           |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement                             | 277            | -                         | 174                                         | 451             |
| <b>Flux de trésorerie liés au financement</b>                                                                                               | <b>(59)</b>    | <b>(101)</b>              | <b>275</b>                                  | <b>115</b>      |
| <b>Augmentation / (diminution) de la trésorerie</b>                                                                                         | <b>793</b>     | <b>(18)</b>               | <b>174</b>                                  | <b>949</b>      |
| Annulation de l'effet de la variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement | (277)          |                           |                                             |                 |
| Effet des variations de change et autres sur l'endettement financier net                                                                    | 231            |                           |                                             |                 |
| <b>Variation de l'endettement financier net <sup>(2)</sup></b>                                                                              | <b>747</b>     |                           |                                             |                 |
| <b>2002</b>                                                                                                                                 |                |                           |                                             |                 |
| Capacité d'autofinancement                                                                                                                  | 3 179          | 520                       | (121)                                       | 3 578           |
| Augmentation des créances de financement des ventes                                                                                         | -              | (1 404)                   | 28                                          | (1 376)         |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes                                                                   | -              | 1 702                     | -                                           | 1 702           |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                                                                                   | 322            | (155)                     | -                                           | 167             |
| <b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>                                                                                     | <b>3 501</b>   | <b>663</b>                | <b>(93)</b>                                 | <b>4 071</b>    |
| Investissements corporels, nets des cessions                                                                                                | (2 284)        | (147)                     | -                                           | (2 431)         |
| Investissements incorporels, nets des cessions                                                                                              | (684)          | -                         | -                                           | (684)           |
| Investissements en titres de participation, nets des cessions                                                                               | (1 763)        | -                         | -                                           | (1 763)         |
| Variation nette des autres immobilisations financières                                                                                      | 144            | 135                       | (125)                                       | 154             |
| <b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>                                                                                          | <b>(4 587)</b> | <b>(12)</b>               | <b>(125)</b>                                | <b>(4 724)</b>  |
| Flux de financement avec les actionnaires                                                                                                   | 1 932          | 179                       | (46)                                        | 2 065           |
| Variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement                             | -              | (74)                      | -                                           | (74)            |
| <b>Flux de trésorerie liés au financement</b>                                                                                               | <b>1 932</b>   | <b>105</b>                | <b>(46)</b>                                 | <b>1 991</b>    |
| <b>Augmentation / (diminution) de la trésorerie</b>                                                                                         | <b>846</b>     | <b>756</b>                | <b>(264)</b>                                | <b>1 338</b>    |
| Annulation de l'effet de la variation nette des dettes porteuses d'intérêts de l'automobile et des prêts et valeurs mobilières de placement | -              |                           |                                             |                 |
| Effet des variations de change et autres sur l'endettement financier net                                                                    | 586            |                           |                                             |                 |
| <b>Variation de l'endettement financier net <sup>(2)</sup></b>                                                                              | <b>1 432</b>   |                           |                                             |                 |

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

(2) L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. Le calcul de l'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la branche automobile (note 1-B).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**D. AUTRES INFORMATIONS PAR BRANCHES**

| en millions d'euros                          | Automobile | Financement<br>des ventes | Opérations<br>inter-branches <sup>(1)</sup> | Total consolidé |
|----------------------------------------------|------------|---------------------------|---------------------------------------------|-----------------|
| <b>2004</b>                                  |            |                           |                                             |                 |
| Investissements incorporels et corporels     | 2 963      | 769                       | (249)                                       | 3 483           |
| Dotation nette aux amortissements            | 2 133      | 195                       | (62)                                        | 2 266           |
| Autres charges sans effets sur la trésorerie | 236        | 143                       | -                                           | 379             |
| Frais de recherche et développement          | 1 383      | -                         | -                                           | 1 383           |
| Charges de personnel                         | 5 208      | 218                       | -                                           | 5 426           |
| Effectifs au 31 décembre                     | 127 384    | 3 189                     | -                                           | 130 573         |
| <b>2003</b>                                  |            |                           |                                             |                 |
| Investissements incorporels et corporels     | 2 788      | 666                       | (220)                                       | 3 234           |
| Dotation nette aux amortissements            | 2 117      | 158                       | (52)                                        | 2 223           |
| Autres charges sans effets sur la trésorerie | 306        | 197                       | -                                           | 503             |
| Frais de recherche et développement          | 1 243      | -                         | -                                           | 1 243           |
| Charges de personnel                         | 4 907      | 208                       | -                                           | 5 115           |
| Effectifs au 31 décembre                     | 127 531    | 3 209                     | -                                           | 130 740         |
| <b>2002</b>                                  |            |                           |                                             |                 |
| Investissements incorporels et corporels     | 3 027      | 363                       | -                                           | 3 390           |
| Dotation nette aux amortissements            | 1 952      | 114                       | -                                           | 2 066           |
| Autres charges sans effets sur la trésorerie | 399        | 216                       | -                                           | 615             |
| Frais de recherche et développement          | 1 143      | -                         | -                                           | 1 143           |
| Charges de personnel                         | 4 761      | 204                       | -                                           | 4 965           |
| Effectifs au 31 décembre                     | 128 934    | 3 417                     | -                                           | 132 351         |

(1) Les transactions inter-activités sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

**E. INFORMATIONS PAR ZONES GEOGRAPHIQUES**

| en millions d'euros                          | France | Autres pays<br>d'Europe | Autres pays | Total<br>consolidé |
|----------------------------------------------|--------|-------------------------|-------------|--------------------|
| <b>2004</b>                                  |        |                         |             |                    |
| Chiffre d'affaires consolidé                 | 14 135 | 21 336                  | 5 244       | 40 715             |
| Investissements corporels et incorporels     | 2 579  | 594                     | 310         | 3 483              |
| Immobilisations corporelles et incorporelles | 8 870  | 2 442                   | 1 252       | 12 564             |
| Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>  | 5 314  | 2 853                   | 920         | 9 087              |
| <b>2003</b>                                  |        |                         |             |                    |
| Chiffre d'affaires consolidé                 | 13 311 | 19 627                  | 4 587       | 37 525             |
| Investissements corporels et incorporels     | 2 263  | 740                     | 231         | 3 234              |
| Immobilisations corporelles et incorporelles | 8 092  | 2 643                   | 1 051       | 11 786             |
| Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>  | 5 716  | 2 567                   | 821         | 9 104              |
| <b>2002</b>                                  |        |                         |             |                    |
| Chiffre d'affaires consolidé                 | 13 917 | 18 266                  | 4 153       | 36 336             |
| Investissements corporels et incorporels     | 2 531  | 608                     | 251         | 3 390              |
| Immobilisations corporelles et incorporelles | 7 834  | 2 323                   | 1 010       | 11 167             |
| Autres actifs d'exploitation <sup>(1)</sup>  | 5 954  | 2 391                   | 545         | 8 890              |

(1) Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les clients de l'automobile et les autres créances et charges constatées d'avance.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations et les investissements corporels et incorporels sont présentés par zone d'implantation des filiales.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

### 4.1.2.6 Annexe aux comptes consolidés

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 - REGLES ET METHODES COMPTABLES.....                                                                       | 9  |
| 2 - EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION .....                                                            | 14 |
| 3 - CHIFFRE D'AFFAIRES 2003 A STRUCTURE<br>ET METHODES 2004 .....                                            | 15 |
| 4 - PRODUITS ET COUTS DU FINANCEMENT DES VENTES .....                                                        | 15 |
| 5 - CHARGES DE PERSONNEL .....                                                                               | 15 |
| 6 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS.....                                                      | 16 |
| 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION .....                                                          | 16 |
| 8 - RESULTAT FINANCIER .....                                                                                 | 17 |
| 9 - IMPOTS COURANTS ET DIFFERES .....                                                                        | 17 |
| 10 - RESULTAT PAR ACTION .....                                                                               | 18 |
| 11 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES .....                                                      | 19 |
| 12 - TITRES NISSAN MIS EN EQUIVALENCE .....                                                                  | 20 |
| 13 - AUTRES TITRES MIS EN EQUIVALENCE .....                                                                  | 25 |
| 14 - AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES.....                                                                 | 25 |
| 15 - CREANCES DE FINANCEMENT DES VENTES.....                                                                 | 25 |
| 16 - STOCKS .....                                                                                            | 26 |
| 17 - CLIENTS DE L'AUTOMOBILE .....                                                                           | 26 |
| 18 - AUTRES CREANCES ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE...                                                       | 26 |
| 19 - PRETS, VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT<br>ET TRESORERIE .....                                           | 26 |
| 20 - CAPITAUX PROPRES .....                                                                                  | 26 |
| 21 - PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES<br>AVANTAGES ACCORDES AU PERSONNEL A LONG TERME ..... | 28 |
| 22 - AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES .....                                                         | 29 |
| 23 - DETTES PORTEUSES D'INTERETS .....                                                                       | 30 |
| 24 - AUTRES DETTES ET PRODUITS DIFFERES .....                                                                | 33 |
| 25 - ENDETTEMENT FINANCIER NET.....                                                                          | 33 |
| 26 - INSTRUMENTS FINANCIERS .....                                                                            | 34 |
| 27 - ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS EVENTUELS .....                                                       | 35 |
| 28 - SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE .....                                                               | 38 |

### 1 - REGLES ET METHODES COMPTABLES

Le groupe Renault établit ses comptes consolidés en conformité avec la réglementation comptable française en vigueur.

Conformément au règlement adopté en juillet 2002 par le parlement européen et le conseil européen, les comptes consolidés du groupe Renault pour l'exercice 2005 seront préparés en conformité avec les normes IFRS. Les comptes 2004 seront retraités selon ces mêmes normes afin d'assurer la comparabilité 2004 / 2005.

### A. PRINCIPES DE CONSOLIDATION

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe. Les sociétés contrôlées conjointement sont consolidées par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont mis en équivalence.

Les titres des sociétés qui, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, ne sont pas consolidées, sont inscrits en titres de participation (note 14).

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 financées par le Groupe, qui réalisent auprès de lui :

- soit la quasi totalité de leurs achats (la plupart de ces sociétés sont des structures de type concession automobile),
- soit la quasi totalité de leurs ventes (la principale de ces sociétés est Renault Sport).

En outre, les titres de ces sociétés sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'utilité, cette dernière étant déterminée pour les sociétés contrôlées par la quote-part de l'actif net (note 1-M). En cas de perte de valeur d'une société non consolidée, cette perte de valeur est par ce mécanisme prise en compte dans le résultat et les capitaux propres du Groupe.

Les écarts d'acquisition dégagés lors des prises de participation dans les filiales ou les sociétés mises en équivalence représentent 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. Ils sont amortis sur une base linéaire, sur des durées propres à chaque acquisition et n'excédant pas vingt ans.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

Les écarts d'acquisition des sociétés mises en équivalence sont inclus dans la valeur des titres mis en équivalence au bilan. La dotation aux amortissements de ces écarts d'acquisition est intégrée au compte de résultat dans la part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés, sont éliminés.

**B. INFORMATION SECTORIELLE ET DEFINITION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET**

L'information sectorielle se décline selon les branches suivantes :

- la branche automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution et de services automobiles particuliers et utilitaires légers et les filiales assurant la gestion de leur trésorerie,
- la branche financement des ventes, considérée par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales.

Chacune de ces deux branches forme un tout cohérent exposé à des risques qui lui sont propres.

A 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 effets fiscaux inhérents au régime d'intégration fiscale français et au régime du bénéfice consolidé (en vigueur jusqu'au 31 décembre 2003) sont comptabilisés par convention dans la charge d'impôt de l'automobile.

Les actifs, les intérêts minoritaires et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées sans recours par la branche automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières.

Par cohérence avec cette présentation sectorielle, les dettes financières inscrites au bilan consolidé du Groupe sont ventilées en :

- dettes porteuses d'intérêts de l'automobile,
- dettes porteuses d'intérêts du financement des ventes, considérées par le Groupe comme un passif d'exploitation.

En conséquence, l'endettement financier net du Groupe inclut les éléments suivants relevant de la branche automobile :

- les dettes porteuses d'intérêts,
- les prêts à caractère de placement,
- les valeurs mobilières de placement,

- la trésorerie.

**C. CONVERSION DES COMPTES DES SOCIETES ETRANGERES**

a) En règle générale, les **comptes des sociétés étrangères qui ont une autonomie économique et financière** sont convertis 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 l'exercice.
- L'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

b) Pour les **sociétés étrangères à activité autonome et situées dans des pays à forte inflation** (pays dont le taux d'inflation cumulé sur trois ans est supérieur à 100%), les règles suivantes s'appliquent :

- Les postes du bilan sont convertis en euros sur la base du taux de clôture après prise en compte de l'inflation locale pour les éléments non monétaires.
- Les postes du compte de résultat, après prise en compte du résultat d'exposition à l'inflation généré par les éléments monétaires, sont convertis en utilisant le même taux de clôture que pour le bilan.
- L'écart de conversion est inclus dans les capitaux propres consolidés et n'affecte pas le résultat.

c) Pour les **sociétés étrangères dont l'activité est le prolongement de celle de la maison mère**, la méthode du cours historique est appliquée pour les éléments non monétaires et l'écart de conversion est enregistré en compte de résultat.

**D. CONVERSION DES OPERATIONS EN DEVISES**

Lors de l'arrêté des comptes, les soldes monétaires exprimés en devises et n'ayant pas fait l'objet de couverture sont convertis au taux de clôture. Les différences de change dégagées à cette occasion et celles réalisées lors des transactions en devises sont comptabilisées dans le compte de résultat. Lorsque l'opération traitée en devises a fait l'objet d'un contrat de couverture à terme, il est fait application du taux de couverture.

**E. CHIFFRE D'AFFAIRES**

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits liés aux activités courantes des sociétés intégrées. Il comprend les revenus liés à la vente de biens et services de l'automobile et au financement des ventes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

**VENTE DE BIENS ET SERVICES**

**Ventes et constatation de la marge**

Les ventes de biens 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, d'un engagement de reprise consenti par le Groupe, et lorsque la durée de location est inférieure à 36 mois.

Les ventes de véhicules neufs, particuliers, utilitaires, assorties d'une clause de rachat d'une durée inférieure à 36 mois, sont comptabilisées comme des locations ; 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 clause de rachat. Le coût de production du véhicule neuf, objet de la première transaction, 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 se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. Une provision pour risques est constituée lorsque le contrat fait apparaître une perte probable sur l'ensemble de l'opération, compte tenu notamment de l'évolution de la valeur de revente du véhicule d'occasion.

**Garantie**

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont pris en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Par ailleurs, 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.

**Programmes d'incitation à la vente**

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires, lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Dans le cas où ils sont décidés postérieurement à cette vente, ils sont provisionnés lors de cette 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.

**REVENUS DU FINANCEMENT DES VENTES ET  
CONSTATATION DE LA MARGE**

Les sociétés de financement des ventes du Groupe financent essentiellement les ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements sont réalisés sous la forme de crédits classiques ou d'opérations de crédit-bail, de location avec option d'achat ou de location longue durée. Sauf lorsque les véhicules loués font l'objet d'un engagement de reprise par le Groupe, ces financements sont traités comme des crédits et figurent au bilan pour le montant nominal du capital non remboursé, déduction faite des provisions éventuellement comptabilisées. Les produits sur contrats de financement des ventes sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période.

Les produits et coûts du financement de ventes sont comptabilisés comme suit :

- Les produits du financement des ventes figurent dans le chiffre d'affaires.
- Le coût du financement des ventes est considéré comme une charge d'exploitation comprise dans la marge opérationnelle. Il inclut essentiellement les intérêts encourus par les sociétés de financement des ventes, 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), le coût du risque non lié au refinancement des créances, ainsi que l'amortissement et les résultats de cession des biens redonnés en location.

**Commissions versées aux apporteurs d'affaires**

Ces commissions sont comptabilisées en charges dès l'octroi des financements aux clients.

**Créances dont le remboursement apparaît compromis**

Des provisions pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances sont constituées dès lors que le remboursement apparaît compromis. Ces provisions sont déterminées, selon le cas, individuellement ou à partir d'une approche statistique.

**F. FRAIS DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT**

Les frais de développement engagés entre l'accord traduisant la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesse...) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter du 1er janvier 2002. Ils étaient antérieurement comptabilisés dans les charges de l'exercice au cours duquel ils étaient encourus. Ces frais sont amortis à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, celle-ci étant plafonnée à 7ans.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

Les durées d'amortissement des frais de développement ont été révisées à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Cela a conduit à raccourcir certaines durées et à en rallonger d'autres. Les durées rallongées concernent les organes mécaniques et les véhicules utilitaires, la durée maximale d'amortissement passant de 5 à 7 ans. L'impact de ce changement n'est pas significatif pour les comptes consolidés du Groupe.

Les frais encourus avant cette 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.

**G. ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES AU PERSONNEL A LONG TERME**

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, les coûts des prestations sont estimés en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestation sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime, en prenant en compte un effet de linéarisation lorsque le rythme d'acquisition des droits n'est pas uniforme au cours des périodes de service ultérieures.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité, puis ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs de première catégorie.

Les écarts actuariels postérieurs au 1er janvier 1999, date d'entrée en vigueur de la norme IAS 19, 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, ou
- juste valeur des actifs du régime à la date de clôture.

**H. INDEMNITES DE FIN DE CONTRAT DE TRAVAIL**

Le coût des mesures d'adaptation d'effectifs est pris en charge dès que l'engagement du Groupe a été annoncé aux personnels concernés.

**I. 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.

**J. RESULTAT D'EXPLOITATION ET MARGE OPERATIONNELLE**

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. En particulier, les éléments inhabituels définis comme des produits ou charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant font partie du résultat exploitation.

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 de participations opérationnelles,
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules),
- les amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées,
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant.

Sont exclus du résultat d'exploitation, le résultat financier, la part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence et, s'il en existe, les éléments extraordinaires. Les éléments extraordinaires sont définis de manière très restrictive et correspondent à des produits ou charges d'une importance majeure par leur montant ou qui résultent d'événements dont le Groupe n'a pas la maîtrise.

**K. IMPOT SUR LES RESULTATS**

Le Groupe comptabilise sans actualisation les 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 des différences temporaires. Les actifs d'impôts différés sur les crédits d'impôts ou les déficits reportables et les autres différences temporaires sont provisionnés en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les réserves des filiales intégrées ne donnent pas lieu à la constitution d'une provision pour impôt de distribution

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

lorsque le Groupe a décidé de ne pas distribuer ces réserves dans un avenir prévisible.

### **L. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

#### **VALEUR BRUTE DES IMMOBILISATIONS**

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production. Les frais de conception sont incorporés au coût de production des immobilisations.

**Les frais d'entretien et de réparation** sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus, sauf ceux engagés 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 traités comme des immobilisations financées à crédit.

**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, lorsque la durée jusqu'au terme de l'engagement de reprise est inférieure à 36 mois à la conclusion du contrat (note 1-E).

#### **AMORTISSEMENTS ET DEPRECIATION**

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

|                                                            | Mises en service<br>antérieures à 1987 | Mises en service<br>à partir de 1987 |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|
| Constructions                                              | 15 à 40 ans                            | 15 à 30 ans                          |
| Outillages spécifiques                                     |                                        | 2 à 7 ans                            |
| Matériels et autres outillages<br>(hors lignes de presses) | 5 à 16 ans                             | 5 à 15 ans                           |
| Lignes de presses                                          |                                        | 20 à 30 ans                          |
| Autres immobilisations<br>corporelles                      |                                        | 4 à 6 ans                            |

Les durées d'amortissement des immobilisations corporelles ont été réexaminées au 1<sup>er</sup> janvier 2004. La grille de catégories d'immobilisations a été affinée de manière à isoler certaines immobilisations spécifiques auxquelles ont été affectées des durées d'amortissement dédiées. Cela a conduit à raccourcir certaines durées et à en rallonger d'autres, l'impact de ce changement n'étant pas significatif pour les comptes consolidés du Groupe.

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.

La valeur recouvrable des actifs est appréciée au niveau de chaque branche. Pour la branche automobile, la rentabilité des actifs s'apprécie globalement en Europe dans la

mesure où l'outil industriel et la gamme de produits constituent un ensemble cohérent. La rentabilité des actifs industriels hors Europe est appréciée par sous-ensembles cohérents. Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à leur valeur nette comptable, les actifs concernés font l'objet d'une dépréciation par voie de provision pour la différence.

### **M. OPERATIONS SUR TITRES**

#### **TITRES DE PARTICIPATION**

Les titres de participation dans les sociétés non consolidées figurent au bilan à leur coût d'acquisition, déduction faite des provisions éventuellement constituées. Les dividendes correspondants sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

Des provisions sont constatées lorsque la valeur d'utilité des participations devient inférieure à leur coût d'acquisition. La valeur d'utilité est déterminée en prenant en compte les perspectives de rentabilité, le débouché commercial que la participation représente pour le Groupe et la quote-part d'actif net. Cependant, pour les participations non consolidées, notamment en raison de leur caractère non significatif, mais contrôlées (note 1-A), la valeur d'utilité est déterminée par seule référence à la quote-part de l'actif net.

#### **TITRES D'INVESTISSEMENT**

Les titres d'investissement comprennent exclusivement des titres à revenu fixe acquis avec l'intention de les conserver de façon durable en principe jusqu'à leur échéance. Ces titres sont soit couverts par des instruments de taux d'intérêt pour les protéger de façon durable contre le risque de taux, soit adossés à des financements long terme permettant leur conservation effective jusqu'à l'échéance.

Les décotes ou primes sont étalées linéairement sur la durée de vie restante des titres. Des provisions pour dépréciation sont constituées lorsqu'il existe un risque de défaillance de l'émetteur.

#### **VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT**

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations, ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions auto-détenues, affectées aux plans d'options d'achat d'actions consentis aux cadres et dirigeants du Groupe, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement et valorisées au plus bas du prix d'achat et du cours de bourse de l'action.

En cas de prix d'exercice de l'option inférieur à la valeur nette comptable retenue, une provision pour risque et charge est constituée.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

## **N. STOCKS**

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Les coûts de revient sont, en général, calculés selon la méthode "premier entré - premier sorti".

## **O. TRESORERIE**

Ce poste est constitué des disponibilités et des valeurs mobilières de placement à échéance de moins de 3 mois à la date d'acquisition.

## **P. CESSIONS DE CREANCES**

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque les risques et avantages qui leur sont associés sont également transférés à ces tiers. La même règle s'applique entre la branche automobile et la branche financement des ventes.

## **Q. EMPRUNTS**

### **Frais et primes sur emprunts**

Les frais et primes d'émission d'emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations sont amortis sur la durée des emprunts correspondants.

### **Renégociations d'emprunts**

Les coûts, supportés à l'occasion des renégociations d'emprunts et d'opérations assimilées visant à ramener le taux d'intérêt à un niveau proche de ceux du marché, sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation est intervenue.

## **R. INSTRUMENTS FINANCIERS**

Pour gérer son risque de change, le Groupe utilise des contrats de change à terme, des swaps de devises et, dans un degré moindre, des options de change. Les contrats de change à terme sont comptabilisés comme des couvertures dans la mesure où ils sont identifiés comme tels. Ces couvertures peuvent concerner l'investissement net du Groupe dans certaines entités étrangères, des créances ou des dettes en devises ou des engagements fermes en devises. Ces contrats sont comptabilisés en hors bilan et les gains et les pertes ne sont enregistrés que lors du dénouement des opérations couvertes. Les gains et pertes de change sur contrats, désignés comme couvertures d'investissements nets dans les entités étrangères, sont enregistrés nets d'impôt directement dans les capitaux propres.

La politique générale du Groupe en matière de risque d'intérêt est de gérer globalement le risque de taux en utilisant des swaps de taux, des contrats de « futures » de taux et des swaps de devises.

Les swaps de taux sont comptabilisés en hors bilan et le différentiel de taux d'intérêt reçu ou payé est enregistré en charge d'intérêts.

Les plus et moins-values latentes sur contrats de « futures » de taux qui sont désignés comme des couvertures, sont utilisées pour ajuster la charge d'intérêts sur la durée de la dette sous-jacente. Pour les autres contrats, seules les moins-values latentes sont prises en résultat.

Le Groupe utilise également des contrats à terme de matières premières dans le cadre de la couverture de ses achats. Dans la mesure où le Groupe a la possibilité, soit de dénouer certaines transactions par un paiement, soit de prendre livraison physique des matières premières concernées, ces contrats ne sont pas assimilés à des instruments financiers.

## **2 - EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION**

### **2.1 - EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION EN 2004**

Aucune évolution significative du périmètre de consolidation n'est intervenue en 2004.

### **2.2 - EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION EN 2003**

Les principales évolutions du périmètre de consolidation en 2003 sont les suivantes :

#### **A. SOFASA (COLOMBIE)**

Au 28 mars 2003, l'augmentation du pourcentage de participation dans Sofasa de 23,7% à 60% a conduit le Groupe à consolider par intégration globale cette filiale jusqu'alors mise en équivalence.

#### **B. RENAULT AGRICULTURE**

Le 30 avril 2003, Renault a cédé 51 % de Renault Agriculture à la société Claas. La participation de 49% restante a été déconsolidée à la date de l'accord du fait de l'absence d'influence notable.

Renault et Claas disposent respectivement d'une option de vente et d'une option d'achat pour 29 % du capital de Renault Agriculture exerçables dans un délai d'un an à compter du 30 avril 2005 et, respectivement, d'une option de vente et d'une option d'achat pour les 20 % restant, exerçables à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### C. AVTOFRAMOS (RUSSIE)

Le Groupe consolide par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003 la société Avtoframos. Cette société était détenue à 50 % en 2003. Le Groupe a porté sa participation à 76% à compter du 1<sup>er</sup> novembre 2004.

#### 2.3 - EVOLUTION DU PERIMETRE DE CONSOLIDATION EN 2002

#### A. RENFORCEMENT DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

##### AUGMENTATION DE CAPITAL DE NISSAN RESERVEE A RENAULT

Conformément aux dispositions mentionnées dans les accords intervenus entre Renault et Nissan en 1999 et en 2001, Renault a procédé le 1<sup>er</sup> mars 2002 à l'exercice des bons de souscription à un cours convenu de 400 yens par action représentant un coût total de 1 875 millions d'euros et portant sa participation dans Nissan de 36,8 % à 44,4 %.

Cette opération s'est traduite par la comptabilisation d'un écart d'acquisition complémentaire de 64 millions d'euros et d'un montant de (417) millions d'euros dans les réserves du Groupe (note 12).

##### AUGMENTATION DE CAPITAL DE RENAULT RESERVEE A NISSAN

Dans le prolongement des accords intervenus en 1999 et en 2001, Nissan a acquis 15 % du capital de Renault pour un montant total de 2 166 millions d'euros (2 158 millions d'euros après imputation de frais sur la prime d'émission) au travers de deux souscriptions réalisées respectivement le 29 mars 2002 et le 28 mai 2002.

Cette augmentation de capital est neutralisée dans les capitaux propres consolidés de Renault pour (962) millions d'euros, soit 44,4 % du montant reçu (2 166 millions d'euros), représentant la quote-part de capital détenue par Renault dans Nissan.

#### B. CESSION DE LA PARTICIPATION DE RENAULT DANS IRISBUS

Le 2 janvier 2002, Renault a cédé à Iveco sa participation dans Irisbus pour un montant total de 166 millions d'euros. Le montant de la plus-value dégagée par cette cession s'élève à 34 millions d'euros (note 7).

#### C. CESSION DE LA PARTICIPATION DE RENAULT DANS GLOBAL AUTOMOTIVE LOGISTICS

Renault a cédé le 17 juillet 2002 sa participation dans Global Automotive Logistics. Le résultat de cession réalisé sur cette opération s'élève à 79 millions d'euros (note 7).

#### 3 - CHIFFRE D'AFFAIRES 2003 A STRUCTURE ET METHODES 2004

| en millions d'euros                                                  | Automobile    | Financement des ventes | Total         |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| <b>Chiffre d'affaires 2003</b>                                       | <b>35 535</b> | <b>1 990</b>           | <b>37 525</b> |
| Déconsolidation de Renault Agriculture au 30 avril 2003 (note 2.2-B) | (176)         | -                      | (176)         |
| Autres changements de périmètre et de présentation <sup>(1)</sup>    | 207           | 8                      | 215           |
| <b>Chiffre d'affaires 2003 à structure et méthodes 2004</b>          | <b>35 566</b> | <b>1 998</b>           | <b>37 564</b> |
| <b>Chiffre d'affaires 2004</b>                                       | <b>38 645</b> | <b>2 070</b>           | <b>40 715</b> |

(1) A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004, les cessions de véhicules de société sont présentées dans le chiffre d'affaires.

#### 4 - PRODUITS ET COUTS DU FINANCEMENT DES VENTES

| en millions d'euros                                                   | 2004           | 2003           | 2002           |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Produits sur crédits à la clientèle                                   | 1 047          | 1 086          | 1 052          |
| Produits sur opérations de crédit-bail, location simple et assimilées | 896            | 781            | 698            |
| <b>Total des produits de financement des ventes <sup>(1)</sup></b>    | <b>1 943</b>   | <b>1 867</b>   | <b>1 750</b>   |
| Charges nettes de non recouvrement                                    | (106)          | (136)          | (143)          |
| Autres coûts du financement des ventes                                | (1 065)        | (1 019)        | (1 026)        |
| <b>Total des coûts de financement des ventes</b>                      | <b>(1 171)</b> | <b>(1 155)</b> | <b>(1 169)</b> |

(1) Le chiffre d'affaires total de l'activité financement des ventes présenté dans les informations sectorielles s'analyse comme suit :

|                                                             |              |              |              |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                             | 2004         | 2003         | 2002         |
| produits de financement des ventes                          | 1 943        | 1 867        | 1 750        |
| ventes de biens et services                                 | 127          | 123          | 130          |
| <b>ventes externes de la branche financement des ventes</b> | <b>2 070</b> | <b>1 990</b> | <b>1 880</b> |

#### 5 - CHARGES DE PERSONNEL

|                                                                    | 2004    | 2003    | 2002    |
|--------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Charges de personnel (en millions d'euros)                         | 5 426   | 5 115   | 4 965   |
| Effectifs moyens                                                   | 130 886 | 131 344 | 135 096 |
| Effectifs au 31 décembre                                           | 130 573 | 130 740 | 132 351 |
| dont sociétés intégrées globalement                                | 128 225 | 128 278 | 129 866 |
| dont sociétés intégrées proportionnellement (quote-part contrôlée) | 2 348   | 2 462   | 2 485   |

Les effectifs de Renault en France représentent 58% des effectifs totaux du Groupe au 31 décembre 2004.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### Répartition des effectifs de Renault en France par catégories socio-professionnelles

|                                           | 2004          | 2003          | 2002          |
|-------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Apprentis                                 | 1 170         | 1 073         | 997           |
| Ouvriers                                  | 33 006        | 33 513        | 33 726        |
| ETAM <sup>(1)</sup>                       | 29 483        | 29 985        | 31 122        |
| Cadres                                    | 12 524        | 11 701        | 11 676        |
| <b>Total des effectifs au 31 décembre</b> | <b>76 183</b> | <b>76 272</b> | <b>77 521</b> |

(1) Employés, techniciens et agents de maîtrise.

#### 6 - REMUNERATION DES DIRIGEANTS ET ADMINISTRATEURS

La rémunération totale allouée au Président-Directeur Général au titre de l'année 2004 s'est élevée à 2 192 899 euros (1 981 812 euros au titre de 2003 et 1 817 715 euros au titre de 2002). Le Président-Directeur Général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire des membres du Comité Exécutif Groupe.

La rémunération des Administrateurs (jetons de présence) s'est élevée à 540 119 euros en 2004 (520 342 euros en 2003 et 317 549 euros en 2002), dont 28 000 euros en 2004 pour le Président (28 000 euros en 2003 et 16 500 euros en 2002).

#### 7 - AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

| en millions d'euros                                                                             | 2004         | 2003         | 2002         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs                            | (175)        | (160)        | (156)        |
| Résultat de cession de participations opérationnelles                                           | (38)         | 18           | 114          |
| Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions de véhicules) | 45           | 112          | (48)         |
| Amortissements des écarts d'acquisition des sociétés intégrées                                  | (22)         | (22)         | (17)         |
| Produits et charges d'exploitation inhabituels                                                  | (80)         | (116)        | (159)        |
| <b>Total</b>                                                                                    | <b>(270)</b> | <b>(168)</b> | <b>(266)</b> |

#### A. COÛTS ET PROVISIONS DE RESTRUCTURATION ET D'ADAPTATION DES EFFECTIFS

Les coûts de restructuration sont principalement liés à la prise en charge des mesures de restructuration de certaines activités et des mesures d'adaptation des effectifs.

Ils s'analysent comme suit :

| en millions d'euros                                                                                                                                                                                                                                              | 2004         | 2003         | 2002         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Charge relative à l'actualisation financière et aux aménagements des modalités du plan CASA (dispositif de « Cessation d'Activité des Salariés Agés » mis en place en France en 1999) et du dispositif sur les travailleurs précoces (loi Fillon 2003 en France) | (116)        | (65)         | (36)         |
| Autres coûts et provisions de restructuration et d'adaptation des effectifs <sup>(1)</sup>                                                                                                                                                                       | (59)         | (75)         | (120)        |
| Dépréciation d'immobilisations corporelles relative à la restructuration de l'activité fonderie de la société Française de Mécanique                                                                                                                             | -            | (20)         | -            |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>(175)</b> | <b>(160)</b> | <b>(156)</b> |

(1) En 2002, ces coûts et provisions comprennent 71 millions d'euros comptabilisés par Renault Espagne au titre des départs 2002 et 2003 dans le cadre d'un plan conclu en 2000.

#### B. RESULTAT DE CESSIION DE PARTICIPATIONS OPERATIONNELLES

En 2004, le résultat de cession de participations opérationnelles intègre un coût de 39 millions d'euros correspondant à l'impact du règlement du litige sur l'interprétation du contrat d'apport de Renault Véhicules Industriels à Volvo en 2001 (net d'impôts, le règlement de ce litige a un impact de 20 millions d'euros)

En 2002, le résultat de cession de participations opérationnelles comprend 79 millions d'euros de résultat de cession des titres Global Automotive Logistics (note 2.3-C) et 34 millions d'euros de résultat de cession des titres Irisbus (note 2.3-B).

#### C. PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION INHABITUELS

Les produits et charges d'exploitation inhabituels de 2004 comprennent une dotation de provision de 49 millions d'euros au titre de l'évolution des engagements relatifs au traitement des véhicules hors d'usage en Grande Bretagne, en Italie, en Espagne et en Belgique (note 27.2-B)

En 2003, il comprennent notamment :

- un ajustement de 62 millions d'euros de provisions pour congés supplémentaires nés lors d'exercices antérieurs et à prendre au moment du départ à la retraite,
- les coûts et provisions comptabilisés au titre de l'arrêt de la fabrication d'Avantime pour 50 millions d'euros. Ceux-ci se rapportent pour l'essentiel à la dépréciation de l'avance consentie par Renault à Matra Automobile dans le cadre du financement des

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

investissements spécifiques au véhicule opérés par cette société.

En 2002, ils comprennent notamment :

- la comptabilisation de provisions pour dépréciation d'actifs industriels pour 102 millions d'euros, dont 75 millions d'euros se rapportent aux actifs de la filiale brésilienne suite à la baisse de son niveau d'activité et à l'ajustement de ses perspectives, liés notamment à l'évolution du marché brésilien (provision calculée sur la base de la valeur des cash flows prévisionnels actualisée à 14 % avant impôt),
- la comptabilisation d'une provision de 15 millions d'euros au titre de la nouvelle directive européenne relative aux véhicules hors d'usage (note 27.2-B).

#### **8 - RESULTAT FINANCIER**

| en millions d'euros                         | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Frais financiers                            | (518)        | (316)        | (328)        |
| Produits financiers                         | 496          | 187          | 149          |
| <b>Total des charges d'intérêts nettes</b>  | <b>(22)</b>  | <b>(129)</b> | <b>(179)</b> |
| Résultat du rachat des titres participatifs | (343)        | -            | -            |
| Autres produits et charges financiers nets  | 17           | 58           | 88           |
| <b>Résultat financier</b>                   | <b>(348)</b> | <b>(71)</b>  | <b>(91)</b>  |

Renault a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros par titre, représentant une prime de 21% par rapport au cours du titre participatif.

Cette offre se traduit dans les comptes 2004 par :

- une charge financière de 343 millions d'euros, impactant le résultat net du Groupe à hauteur de 221 millions d'euros après effet impôts,
- une augmentation de l'endettement financier net de 343 millions d'euros (note 25).

Les produits financiers de 2004 intègrent un produit d'intérêts de 64 millions d'euros relatif au dénouement d'une des opérations désignées comme couverture des capitaux propres retraités en yens de Nissan et portant sur 117 milliards de yens (862 millions d'euros).

Les autres produits et charges financiers nets comprennent notamment les dotations / reprises de provision pour dépréciation des actions propres détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et aux dirigeants du Groupe, ces actions étant comptabilisées en valeurs mobilières de placement : reprise de 27 millions d'euros en 2003 et de 37 millions d'euros en 2002. Aucune dotation ni reprise n'a été constatée à ce titre en 2004.

#### **9 - IMPOTS COURANTS ET DIFFERES**

Renault SA a renoncé à l'application du régime fiscal du bénéfice consolidé à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Dans le cadre du régime fiscal du bénéfice consolidé en 2003 et 2002, Renault SA déterminait l'assiette de l'impôt courant sur les sociétés en tenant compte des résultats fiscaux de la plupart de ses filiales françaises et étrangères, ainsi que de Nissan et de ses principales filiales, déterminés selon les règles fiscales françaises. Du montant de l'impôt brut correspondant à ce résultat fiscal d'ensemble était déduit, sous certaines conditions, l'impôt payé par ces mêmes sociétés.

Les conséquences fiscales de la cessation de l'application du régime fiscal du bénéfice consolidé sur les impôts courants et différés ont été prises en compte au 31 décembre 2003, les impôts différés étant, à compter de cette date, reconnus en fonction de la situation fiscale de chaque entité ou groupe fiscal (société ou sous-groupe de sociétés) pris individuellement.

Les provisions pour dépréciation des positions nettes d'impôts différés actifs sont déterminées en tenant compte de l'historique des résultats de chaque entité ou groupe fiscal et de la probabilité de récupération dans le temps de ces positions nettes actives.

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel Renault SA est imposé en France à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

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'IMPOTS COURANTS ET DIFFERES**

| en millions d'euros                | 2004         | 2003         | 2002         |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Charge d'impôts courants           | (466)        | (457)        | (288)        |
| Charge d'impôts différés nets      | (168)        | (53)         | (159)        |
| <b>Impôts courants et différés</b> | <b>(634)</b> | <b>(510)</b> | <b>(447)</b> |

**La charge d'impôt courant** provient des entités étrangères pour 360 millions d'euros en 2004 (305 millions d'euros en 2003 et 220 millions d'euros en 2002).

**La charge d'impôts différés nets** est pour l'essentiel la résultante de l'inscription en immobilisations incorporelles des frais de développement (charge de 184 millions d'euros en 2004, de 165 millions d'euros en 2003 et de 208 millions en 2002) (notes 1-F et 11-A).

**Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe** au cours de l'exercice 2004 s'élève à 406 millions d'euros (332 millions d'euros en 2003 et 128 millions d'euros en 2002).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**Décomposition de la charge d'impôts différés nets**

| en millions d'euros                                                   | 2004         | 2003        | 2002         |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|
| Produit / (charge) d'impôts différés bruts                            | (117)        | 304         | (164)        |
| Variation des provisions pour dépréciation des impôts différés actifs | (51)         | (357)       | 5            |
| <b>Charge d'impôts différés nets</b>                                  | <b>(168)</b> | <b>(53)</b> | <b>(159)</b> |

**Variation des impôts différés bruts et de la provision pour impôts différés en 2003 :**

La sortie du régime fiscal du bénéfice consolidé au 1<sup>er</sup> janvier 2004 a conduit à constater en 2003 de nouveaux impôts différés actifs bruts (essentiellement sur les déficits reportables des entités étrangères), expliquant la majeure partie du produit d'impôts différés bruts de 304 millions d'euros. Ces nouveaux impôts différés actifs bruts ont, pour l'essentiel, fait l'objet de dotations aux provisions pour impôts différés qui représentent la majeure partie des 357 millions d'euros de variation de provision.

Ces deux effets se compensant, ils ont été neutralisés dans l'analyse du taux effectif d'impôt présenté dans le tableau suivant.

**B. RAPPROCHEMENT ENTRE LE TAUX LEGAL EN FRANCE ET LE TAUX D'IMPOSITION EFFECTIF**

|                                                                                                             | 2004         | 2003         | 2002         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France <sup>(1)</sup>                                          | 35,4%        | 35,4%        | 35,4%        |
| Variation des provisions pour dépréciation des impôts différés actifs                                       | 2,8%         | 6,8%         | (0,4%)       |
| Autres impacts                                                                                              | (3,0%)       | 1,6%         | 4,7%         |
| <b>Taux effectif d'impôt avant prise en compte de la part de résultat des sociétés mises en équivalence</b> | <b>35,2%</b> | <b>43,8%</b> | <b>39,7%</b> |
| Effet des sociétés mises en équivalence                                                                     | (20,3%)      | (26,9%)      | (21,5%)      |
| <b>Taux effectif d'impôt global <sup>(2)</sup></b>                                                          | <b>14,9%</b> | <b>16,9%</b> | <b>18,2%</b> |

(1) Ce taux intègre la majoration de 2,1% applicable en France.

(2) Le taux effectif global est réduit en 2004 du fait de la prise en compte en équivalence du résultat de Nissan sur une période de 15 mois.

En 2004, le taux effectif d'imposition (avant effet des sociétés mises en équivalence) s'établit à 35,2%, en baisse de 8,6 points par rapport au taux constaté en 2003.

Le taux effectif d'impôt de 2004 intègre pour 2,8 points (contre 6,8 en 2003) le poids de la dépréciation des impôts différés actifs dans certaines filiales étrangères.

**C. VENTILATION DU SOLDE NET DES IMPOTS DIFFERES AU 31 DECEMBRE**

| en millions d'euros                                                      | 2004       | 2003       | 2002       |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Impôts différés sur :</b>                                             |            |            |            |
| Immobilisations                                                          | (967)      | (746)      | (439)      |
| Provisions et autres charges déductibles lors de leur paiement           | 875        | 857        | 877        |
| Déficits reportables                                                     | 467        | 443        | 70         |
| Autres                                                                   | 386        | 380        | 302        |
| <b>Solde net des impôts différés actifs et (passifs) avant provision</b> | <b>761</b> | <b>934</b> | <b>810</b> |
| Provision pour dépréciation                                              | (530)      | (491)      | (162)      |
| <b>Solde net actif des impôts différés</b>                               | <b>231</b> | <b>443</b> | <b>648</b> |

**10 - RESULTAT PAR ACTION**

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, ce dernier prenant en compte la neutralisation de 44,4% des actions Renault détenues par Nissan (neutralisation de 18 977 milliers d'actions).

Conformément à la réglementation comptable française et pour le calcul du résultat par action, les actions détenues par Renault dans le cadre des plans d'options d'achats d'actions consentis aux cadres et dirigeants sont considérées comme étant en circulation. Dans ce cadre, le résultat net dilué par action est donc identique au résultat net par action.

Selon les modalités de calcul de la norme IAS 33 (résultat par action) et sur la base d'un résultat net de 3 119 millions d'euros, excluant le trimestre complémentaire de Nissan, le résultat par action et le résultat dilué par action seraient respectivement de 12,25 et 12,14 euros en 2004 (9,72 euros en 2003 tant pour le résultat par action que pour le résultat dilué par action et respectivement 7,81 et 7,79 euros en 2002).

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### **11 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**

##### **A. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Frais de recherche et développement   | 1 964        | 1 210        | 637          |
| Écarts d'acquisition                  | 285          | 298          | 290          |
| Autres immobilisations incorporelles  | 255          | 237          | 210          |
| <b>Valeurs brutes</b>                 | <b>2 504</b> | <b>1 745</b> | <b>1 137</b> |
| Frais de recherche et développement   | (268)        | (96)         | (15)         |
| Écarts d'acquisition                  | (95)         | (107)        | (90)         |
| Autres immobilisations incorporelles  | (172)        | (148)        | (127)        |
| <b>Amortissements et provisions</b>   | <b>(535)</b> | <b>(351)</b> | <b>(232)</b> |
| <b>Valeurs nettes</b>                 | <b>1 969</b> | <b>1 394</b> | <b>905</b>   |

##### **Frais de recherche et de développement**

Renault immobilise les frais de développement engagés entre l'accord traduisant la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteur, boîte de vitesse...) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe. Ces frais sont amortis à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, celle-ci étant plafonnée à sept ans.

L'application de cette règle qui se rapporte exclusivement à la branche automobile a généré les impacts suivants :

| en millions d'euros                                     | 2004  | 2003  | 2002  |
|---------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Sur le compte de résultat consolidé :</b>            |       |       |       |
| Marge opérationnelle et résultat d'exploitation         | 541   | 465   | 587   |
| Résultat net de Renault                                 | 625   | 498   | 597   |
| <b>Sur le bilan consolidé :</b>                         |       |       |       |
| Immobilisations incorporelles                           | 1 696 | 1 114 | 622   |
| Titres mis en équivalence                               | 649   | 411   | 218   |
| Capitaux propres                                        | 1 687 | 1 088 | 597   |
| Impôts différés passifs                                 | 580   | 373   | 208   |
| <b>Sur le tableau de flux de trésorerie consolidé :</b> |       |       |       |
| Flux de trésorerie des opérations d'exploitation        | 730   | 533   | 637   |
| Flux de trésorerie liés aux investissements             | (749) | (568) | (637) |

Les frais de recherche et de développement s'élèvent à 1 383 millions d'euros en 2004, intégrant 131 millions d'euros de frais de démarrage. Ils se comparent à 1 379 millions d'euros en 2003 et 1 372 millions d'euros en 2002 à présentation constante (les frais de démarrage étaient classés en coûts des biens et services vendus en 2003 et 2002).

Les décaissements au titre de la recherche et du développement s'élèvent à 1 961 millions d'euros en 2004 (à comparer à 1 873 millions d'euros en 2003 et 1 994 millions d'euros en 2002 à présentation constante).

Ils se décomposent comme suit :

- 1 212 millions d'euros de dépenses constatées en charges (1 305 millions d'euros en 2003 et 1 357 millions d'euros en 2002),
- 749 millions d'euros d'investissements (568 millions d'euros en 2003 et 637 millions d'euros en 2002).

##### **B. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros             | 2004            | 2003            | 2002            |
|---------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Terrains                                          | 503             | 465             | 393             |
| Constructions                                     | 4 124           | 4 014           | 3 981           |
| Outillages spécifiques                            | 6 716           | 6 168           | 5 545           |
| Matériels et autres outillages                    | 11 039          | 10 203          | 10 038          |
| Véhicules donnés en location                      | 634             | 467             | 379             |
| Autres immobilisations corporelles                | 1 012           | 1 310           | 1 527           |
| Immobilisations en cours                          | 1 470           | 1 331           | 1 166           |
| <b>Valeurs brutes</b>                             | <b>25 498</b>   | <b>23 958</b>   | <b>23 029</b>   |
| Terrains et constructions                         | (2 083)         | (1 979)         | (1 843)         |
| Outillages spécifiques                            | (4 859)         | (4 111)         | (3 435)         |
| Matériels et autres outillages                    | (6 992)         | (6 434)         | (6 379)         |
| Véhicules donnés en location                      | (131)           | (102)           | (99)            |
| Autres immobilisations corporelles                | (838)           | (940)           | (1 011)         |
| <b>Amortissements et provisions</b>               | <b>(14 903)</b> | <b>(13 566)</b> | <b>(12 767)</b> |
| <b>Immobilisations corporelles - valeur nette</b> | <b>10 595</b>   | <b>10 392</b>   | <b>10 262</b>   |

Les immobilisations corporelles dont la cession est prévue ou en cours concernent essentiellement des terrains et constructions situés dans la zone de Boulogne-Billancourt.

La valeur de ces immobilisations est la suivante:

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004       | 2003       | 2002       |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Valeur brute                          | 218        | 248        | 220        |
| Amortissements                        | (69)       | (96)       | (108)      |
| <b>Valeur nette comptable</b>         | <b>149</b> | <b>152</b> | <b>112</b> |
| <b>Juste valeur</b>                   | <b>291</b> | <b>333</b> | <b>350</b> |

L'environnement réglementaire, notamment l'obtention des autorisations administratives, la répartition des coûts d'aménagement entre les différentes parties prenantes et la réalisation du projet immobilier qui sera développé par les acquéreurs sont susceptibles d'influer sur le calendrier et le prix de cession.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### C. VARIATIONS DE L'EXERCICE

**Les variations de l'exercice des immobilisations incorporelles et corporelles sont les suivantes :**

| en millions d'euros                | Valeur brute  | Amortissement et provisions | Valeur nette  |
|------------------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|
| <b>Valeur au 31 décembre 2001</b>  | <b>22 969</b> | <b>(12 444)</b>             | <b>10 525</b> |
| Acquisitions / (dotations nettes)  | 3 709         | (2 066)                     | 1 643         |
| (Cessions) / reprises sur cessions | (1 486)       | 1 043                       | (443)         |
| Ecart de conversion                | (862)         | 412                         | (450)         |
| Variation de périmètre et autres   | (164)         | 56                          | (108)         |
| <b>Valeur au 31 décembre 2002</b>  | <b>24 166</b> | <b>(12 999)</b>             | <b>11 167</b> |
| Acquisitions / (dotations nettes)  | 3 381         | (2 223)                     | 1 158         |
| (Cessions) / reprises sur cessions | (1 792)       | 1 245                       | (547)         |
| Ecart de conversion                | (118)         | 41                          | (77)          |
| Variation de périmètre             | 66            | 19                          | 85            |
| <b>Valeur au 31 décembre 2003</b>  | <b>25 703</b> | <b>(13 917)</b>             | <b>11 786</b> |
| Acquisitions / (dotations nettes)  | 3 522         | (2 266)                     | 1 256         |
| (Cessions) / reprises sur cessions | (1 323)       | 832                         | (491)         |
| Ecart de conversion                | 49            | 7                           | 56            |
| Variation de périmètre et autres   | 51            | (94)                        | (43)          |
| <b>Valeur au 31 décembre 2004</b>  | <b>28 002</b> | <b>(15 438)</b>             | <b>12 564</b> |

**Les acquisitions de l'exercice s'analysent comme suit :**

| en millions d'euros                             | 2004         | 2003         | 2002         |
|-------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Acquisitions de l'exercice</b>               | <b>3 522</b> | <b>3 381</b> | <b>3 709</b> |
| Décalage de décaissement                        | (39)         | 81           | (76)         |
| Cessions de véhicules de société <sup>(1)</sup> | -            | (228)        | (243)        |
| <b>Investissements décaissés</b>                | <b>3 483</b> | <b>3 234</b> | <b>3 390</b> |

(1) En 2003 et 2002, les investissements incorporels et corporels sont présentés nets des ventes des véhicules de société dans le tableau de flux de trésorerie. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, ces véhicules sont traités en stocks.

#### **Variations de périmètre :**

- en 2003, il s'agit, pour 132 millions d'euros, de l'effet de la consolidation d'Avtoframos et de Sofasa (notes 2.2-A et C) et, pour (50) millions d'euros, de l'effet de la déconsolidation de Renault Agriculture (note 2.2-B)
- en 2002, il s'agit, pour (92) millions d'euros, de l'effet de la cession d'Irisbus (note 2.3-B).

#### 12 - TITRES NISSAN MIS EN EQUIVALENCE

##### A. PRISE DE PARTICIPATION DE RENAULT DANS NISSAN

Renault et Nissan ont signé le 27 mars 1999 un accord de partenariat global qui s'est traduit le 28 mai 1999 par la prise de participation par Renault SA de 36,8% du capital de Nissan par souscription d'une augmentation de capital réservée pour un investissement global de 4 610 millions d'euros. A compter du 30 juin 1999, Nissan a été mis en équivalence dans les comptes du Groupe à 36,8%.

Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2002 et conformément aux dispositions mentionnées dans les accords intervenus en 1999 entre Renault et Nissan, Renault a porté sa participation de 36,8 % à 44,4 % par l'exercice de ses bons de souscription et Nissan a pris une participation de 15 % dans le capital de Renault par le biais d'une augmentation de capital qui lui était réservée. A compter du 1<sup>er</sup> mars 2002, le taux de mise en équivalence de Nissan dans les comptes du Groupe a été porté de 36,8 % à 44,4 %.

##### B. METHODE DE CONSOLIDATION DE NISSAN

Renault détient une participation de 44,4% 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 décrits dans le paragraphe [1.2] du rapport de gestion 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 cours de l'exercice, Renault disposait de 3 sièges sur un total de 7 au conseil d'administration de Nissan.
- Renault Nissan BV, 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. A ce titre, l'existence de Renault Nissan BV ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault Nissan BV sont

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

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 consolide sa participation dans Nissan par mise en équivalence.

**C. COMPTABILISATION DE LA PARTICIPATION DE RENAULT DANS NISSAN**

**TRAITEMENT DES PRISES DE PARTICIPATION DE RENAULT DE 1999 ET 2002**

Une évaluation des actifs et passifs identifiables de Nissan à leur juste valeur a été faite à la date de la première prise de participation en 1999. Elle a été revue lors de la deuxième opération de 2002 selon les principes initialement retenus en traduisant la baisse du marché immobilier japonais (sur la base de l'indice japonais Rosenka, indice public de référence dans le cadre des transactions immobilières, déjà utilisé lors de la première prise de participation de Renault dans Nissan) et la baisse des fonds investis en couverture des engagements de retraite des sociétés japonaises constatée depuis 1999.

La part se rapportant à la détention initiale de 36,8 % a été comptabilisée dans les capitaux propres de Renault pour (417) millions d'euros en 2002.

La part relative à la prise de participation complémentaire a généré un écart d'acquisition provisoire de 89 millions d'euros en 2002.

Par ailleurs, en 2003, Nissan a constaté un produit d'impôt dont l'origine est antérieure à l'entrée de Renault dans le capital de Nissan. Ce produit d'impôt a conduit à :

- réviser l'écart d'acquisition provisoire constaté en 2002 pour (25) millions d'euros, le ramenant à 64 millions d'euros,
- constater un amortissement exceptionnel de l'écart d'acquisition de (97) millions d'euros.

L'écart d'acquisition comptabilisé sur la participation dans Nissan est amorti linéairement sur 20 ans à compter du 30 juin 1999. L'écart d'acquisition complémentaire issu des opérations intervenues en 2002 est amorti linéairement sur la durée résiduelle du premier, soit 17 ans et demi.

**COMPTES CONSOLIDÉS DE NISSAN RETENUS POUR LA MISE EN EQUIVALENCE DANS LES COMPTES DE RENAULT**

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises - Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo - après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Jusqu'en 2003, Nissan publiant ses comptes consolidés annuellement au 31 mars et semestriellement au 30 septembre, Renault mettait en équivalence les comptes consolidés de Nissan sur la période du 1<sup>er</sup> octobre de l'année précédente au 30 septembre de l'année.

Depuis juin 2004, conformément à la réglementation japonaise, Nissan publie ses comptes consolidés trimestriellement. Les processus de remontée des informations comptables et financières ont été adaptés afin de permettre au Groupe Renault de mettre en équivalence dans ses comptes consolidés clos au 31 décembre 2004 les comptes de Nissan arrêtés à cette même date.

En conséquence, pour l'exercice clos au 31 décembre 2004, le Groupe Renault comptabilise dans ses comptes la quote part du résultat de Nissan sur une période de 15 mois. Le trimestre complémentaire est isolé sur une ligne spécifique du compte de résultat.

En l'absence de saisonnalité marquée des résultats de Nissan et pour assurer l'homogénéité avec l'exercice annuel de Renault, la période de 12 mois retenue en 2004 dans la présentation des résultats de Nissan dans le compte de résultat du Groupe Renault correspond à l'année civile. Celle-ci devient désormais la période de référence pour les années futures. Le trimestre complémentaire correspond à la période du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2003.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

Le tableau ci-dessous présente la décomposition par périodes de la quote-part du résultat de Nissan mis en équivalence chez Renault. Il permet également d'établir la comparabilité avec les exercices précédents sur la période du 1er octobre au 30 septembre.

| Quote-part de résultat Nissan pris en compte dans les comptes du Groupe Renault<br>en millions d'euros |                                                          |                            |                                                               |                                                               |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|
| en 2004                                                                                                |                                                          |                            | en 2003                                                       | en 2002                                                       |  |
| du 1 <sup>er</sup> oct. au<br>31 déc. 2003<br>(3 mois)                                                 | du 1 <sup>er</sup> janv. au 31<br>déc. 2004<br>(12 mois) | <b>Total<br/>(15 mois)</b> | du 1 <sup>er</sup> oct. 2002 au<br>30 sept. 2003<br>(12 mois) | du 1 <sup>er</sup> oct. 2001 au<br>30 sept. 2002<br>(12 mois) |  |
| 432                                                                                                    | 1 767                                                    | <b>2 199</b>               |                                                               |                                                               |  |
| du 1 <sup>er</sup> oct. 2003 au<br>30 sept. 2004<br>(12 mois)                                          | du 1 <sup>er</sup> oct. au 31 déc.<br>2004<br>(3 mois)   | <b>Total<br/>(15 mois)</b> |                                                               |                                                               |  |
| 1 752                                                                                                  | 447                                                      | <b>2 199</b>               | 1 705                                                         | 1 335                                                         |  |

**D. EVOLUTION DE LA VALEUR DES TITRES NISSAN MIS EN ÉQUIVALENCE**

| en millions d'euros                    | Écart d'acquisition |                    |            | Quote-part d'actif net               |                                                                                                  |              | Total        |
|----------------------------------------|---------------------|--------------------|------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
|                                        | Valeur<br>Brute     | Amortis-<br>sement | Net        | Avant<br>neutralisation<br>ci-contre | Neutralisation de<br>l'augmentation de<br>capital de Renault<br>réservée à Nissan <sup>(1)</sup> | Net          |              |
| <b>Au 31 décembre 2001</b>             | <b>837</b>          | <b>(105)</b>       | <b>732</b> | <b>4 555</b>                         | <b>-</b>                                                                                         | <b>4 555</b> | <b>5 287</b> |
| Résultat 2002                          | -                   | (44)               | (44)       | 1 379                                | -                                                                                                | 1 379        | 1 335        |
| Acquisition de 7,6% de Nissan          | 89                  | -                  | 89         | 1 369                                | (962)                                                                                            | 407          | 496          |
| Dividende versé                        | -                   | -                  | -          | (183)                                | -                                                                                                | (183)        | (183)        |
| Ecart de conversion et autres          | -                   | -                  | -          | (587)                                | -                                                                                                | (587)        | (587)        |
| <b>Au 31 décembre 2002</b>             | <b>926</b>          | <b>(149)</b>       | <b>777</b> | <b>6 533</b>                         | <b>(962)</b>                                                                                     | <b>5 571</b> | <b>6 348</b> |
| Résultat 2003                          | -                   | (43)               | (43)       | 1 748                                | -                                                                                                | 1 748        | 1 705        |
| Dividende versé                        | -                   | -                  | -          | (267)                                | -                                                                                                | (267)        | (267)        |
| Ecart de conversion et autres          | -                   | -                  | -          | (567)                                | -                                                                                                | (567)        | (567)        |
| Ajustement de l'écart<br>d'acquisition | (25)                | (97)               | (122)      | 122                                  | -                                                                                                | 122          | -            |
| <b>Au 31 décembre 2003</b>             | <b>901</b>          | <b>(289)</b>       | <b>612</b> | <b>7 569</b>                         | <b>(962)</b>                                                                                     | <b>6 607</b> | <b>7 219</b> |
| Résultat 2004                          | -                   | (49)               | (49)       | 2 248                                | -                                                                                                | 2 248        | 2 199        |
| Dividende versé                        | -                   | -                  | -          | (345)                                | -                                                                                                | (345)        | (345)        |
| Ecart de conversion et autres          | -                   | -                  | -          | (814)                                | -                                                                                                | (814)        | (814)        |
| <b>Au 31 décembre 2004</b>             | <b>901</b>          | <b>(338)</b>       | <b>563</b> | <b>8 658</b>                         | <b>(962)</b>                                                                                     | <b>7 696</b> | <b>8 259</b> |

(1) L'augmentation de capital 2002 de Renault de 2 166 millions d'euros, réservée à Nissan, a été neutralisée à hauteur du pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan, soit 44,4%, afin d'éliminer l'effet lié à la participation réciproque.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### **E. EVOLUTION DES CAPITAUX PROPRES DE NISSAN RETRAITES POUR LES BESOINS DE LA CONSOLIDATION DE RENAULT**

| En milliards de yens                                                                               | 30 septembre<br>2003 | Résultat de<br>l'exercice | Dividendes   | Autres<br>mouvements <sup>(1)</sup> | 31 décembre<br>2004 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------|--------------|-------------------------------------|---------------------|
| <b>Capitaux propres aux normes japonaises</b>                                                      | <b>1 899</b>         | <b>639</b>                | <b>(127)</b> | <b>(124)</b>                        | <b>2 287</b>        |
| <b>Retraitements pour les besoins de Renault :</b>                                                 |                      |                           |              |                                     |                     |
| - Réestimation de l'actif immobilisé                                                               | 567                  | (49)                      | -            | -                                   | 518                 |
| - Provision pour retraite                                                                          | (248)                | 33                        | -            | (12)                                | (227)               |
| - Dividendes versés                                                                                | (35)                 | -                         | 35           | -                                   | -                   |
| - Immobilisation des frais de développement                                                        | 184                  | 125                       | -            | -                                   | 309                 |
| - Autres retraitements <sup>(3)</sup>                                                              | (134)                | (71)                      | (12)         | 53                                  | (164)               |
| <b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>                                              | <b>2 233</b>         | <b>677</b>                | <b>(104)</b> | <b>(83)</b>                         | <b>2 723</b>        |
| <b>En millions d'euros</b>                                                                         |                      |                           |              |                                     |                     |
| <b>Part de Renault : 44,4%<br/>(avant neutralisation ci-dessous)</b>                               | <b>7 569</b>         | <b>2 248</b>              | <b>(345)</b> | <b>(814)</b>                        | <b>8 658</b>        |
| <b>Neutralisation de l'augmentation de capital de<br/>Renault réservée à Nissan <sup>(2)</sup></b> | <b>(962)</b>         | <b>-</b>                  | <b>-</b>     | <b>-</b>                            | <b>(962)</b>        |
| <b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>                                                  | <b>6 607</b>         | <b>2 248</b>              | <b>(345)</b> | <b>(814)</b>                        | <b>7 696</b>        |

- (1) Les « autres mouvements » en euros comprennent une variation de l'écart de conversion pour (841) millions d'euros. Cette variation traduit essentiellement l'effet de la baisse du dollar US et du peso mexicain par rapport à l'euro. Les opérations de couverture réalisées par Renault sur la part des capitaux propres de Nissan exprimés en yens sont prises en compte dans les capitaux propres de Renault.
- (2) L'augmentation de capital 2002 de Renault de 2 166 millions d'euros, réservée à Nissan, a été neutralisée à hauteur du pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan, soit 44,4%, afin d'éliminer l'effet lié à la participation réciproque.
- (3) Les autres retraitements correspondent pour l'essentiel à l'effet fiscal induit des retraitements précédents et au retraitement des titres auto-détenus en valeurs mobilières de placement.

#### **F. COUVERTURE DE L'INVESTISSEMENT DANS NISSAN**

L'investissement dans Nissan fait l'objet d'opérations de couverture qui s'élèvent au 31 décembre 2004 à 440 milliards de yens (3 151 millions d'euros). Ces opérations sont composées d'emprunts obligataires et de placements privés sur le marché de l'EMTN émis directement en yens pour 145 milliards de yens (1 039 millions d'euros) et d'opérations de contrats d'échange de devises pour 295 milliards de yens (2 112 millions d'euros). Elles ont dégagé en 2004 des écarts de change nets d'impôt pour 75 millions d'euros, comptabilisés dans les réserves de conversion du Groupe.

Les opérations de couverture ont été réduites de 117 milliards de yens (862 millions d'euros) en 2004 (note 8).

#### **G. COMPTES CONSOLIDÉS DE NISSAN EN NORMES COMPTABLES JAPONAISES**

Les chiffres clés des comptes consolidés de Nissan établis en conformité avec les normes comptables japonaises se résument comme suit :

#### **Comptes de résultats résumés**

| en milliards de yens        | 2 <sup>ème</sup> semestre<br>de l'exercice 2003<br>du 01.10.03 au 31.03.04 |                                       | 1 <sup>er</sup> semestre<br>de l'exercice 2004<br>du 01.04.04 au 30.09.04 |                                       | 3 <sup>ème</sup> trimestre<br>de l'exercice 2004<br>du 01.10.04 au 31.12.04 |                                       | Total<br>année 2004 <sup>(1)</sup><br>du 01.10.03 au 31.12.04 |                                       |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                             | en milliards<br>de yens                                                    | en millions<br>d'euros <sup>(2)</sup> | en milliards<br>de yens                                                   | en millions<br>d'euros <sup>(2)</sup> | en milliards<br>de yens                                                     | en millions<br>d'euros <sup>(2)</sup> | en milliards<br>de yens                                       | en millions<br>d'euros <sup>(2)</sup> |
| Chiffre d'affaires          | 3 873,0                                                                    | 27 734                                | 4 007,9                                                                   | 28 700                                | 2 092,0                                                                     | 14 980                                | 9 972,9                                                       | 71 414                                |
| Résultat d'exploitation     | 423,8                                                                      | 3 035                                 | 403,4                                                                     | 2 889                                 | 208,7                                                                       | 1 494                                 | 1 035,9                                                       | 7 418                                 |
| Résultat courant            | 419,4                                                                      | 3 003                                 | 401,4                                                                     | 2 874                                 | 210,5                                                                       | 1 507                                 | 1 031,3                                                       | 7 384                                 |
| Éléments<br>exceptionnels   | (51,0)                                                                     | (365)                                 | (30,9)                                                                    | (221)                                 | (3,2)                                                                       | (23)                                  | (85,1)                                                        | (609)                                 |
| <b>(Perte) / Profit net</b> | <b>266,0</b>                                                               | <b>1 905</b>                          | <b>238,8</b>                                                              | <b>1 710</b>                          | <b>134,2</b>                                                                | <b>961</b>                            | <b>639,0</b>                                                  | <b>4 576</b>                          |

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### Bilans résumés

|                                        | Au 30/09/2003        |                                    | Au 31/12/04          |                                    |
|----------------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
|                                        | en milliards de yens | en millions d'euros <sup>(2)</sup> | en milliards de yens | en millions d'euros <sup>(2)</sup> |
| Immobilisations incorporelles          | 65                   | 465                                | 158                  | 1 131                              |
| Immobilisations corporelles            | 3 154                | 22 585                             | 3 520                | 25 206                             |
| Immobilisations financières            | 360                  | 2 578                              | 343                  | 2 456                              |
| Impôts différés actifs                 | 356                  | 2 549                              | 407                  | 2 915                              |
| Stocks                                 | 572                  | 4 096                              | 755                  | 5 406                              |
| Créances de financement des ventes     | 2 089                | 14 959                             | 2 666                | 19 091                             |
| Clients de l'automobile                | 512                  | 3 666                              | 438                  | 3 136                              |
| Autres actifs                          | 486                  | 3 480                              | 575                  | 4 118                              |
| Trésorerie                             | 159                  | 1 139                              | 344                  | 2 463                              |
| <b>Total actif</b>                     | <b>7 753</b>         | <b>55 517</b>                      | <b>9 206</b>         | <b>65 922</b>                      |
| Capitaux propres                       | 1 899                | 13 598                             | 2 287                | 16 377                             |
| Intérêts minoritaires                  | 97                   | 695                                | 167                  | 1 196                              |
| Impôts différés passifs                | 262                  | 1 876                              | 394                  | 2 821                              |
| Provisions pour engagement de retraite | 472                  | 3 380                              | 465                  | 3 330                              |
| Dettes porteuses d'intérêts            | 3 151                | 22 563                             | 3 941                | 28 221                             |
| Fournisseurs                           | 710                  | 5 084                              | 779                  | 5 578                              |
| Autres dettes et provisions            | 1 162                | 8 321                              | 1 173                | 8 399                              |
| <b>Total passif</b>                    | <b>7 753</b>         | <b>55 517</b>                      | <b>9 206</b>         | <b>65 922</b>                      |

(1) Somme arithmétique des informations précédentes, non publiée par Nissan.

(2) Les chiffres exprimés en euros sont fournis pour la facilité de lecture. Ils sont obtenus en convertissant les montants exprimés en yens (monnaie fonctionnelle de Nissan) au taux de change du 31 décembre 2004, soit 139,65 yens pour 1 euro.

#### H. OPERATIONS ENTRE LE GROUPE RENAULT ET LE GROUPE NISSAN

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

Les principaux flux entre les deux groupes au titre de 2004 sont les suivants :

##### SUR LE PLAN DES INVESTISSEMENTS COMMUNS

Renault et Nissan ont finalisé le développement d'une deuxième plate-forme commune (C) pour le segment M1 (gamme moyenne) destinée aux futures Mégane et Almera et travaillent actuellement sur la troisième plate-forme commune (D) pour le segment M2.

Par ailleurs, Renault et Nissan partagent les coûts de développement des boîtes de vitesse et des moteurs.

##### SUR LE PLAN DE LA FABRICATION DE VEHICULES

Au Mexique, Nissan fournit à Renault une prestation d'assemblage pour Clio et Scénic et assemble des Platina (Clio tricarps badgée Nissan). En 2004, la production a porté sur 61 000 unités.

Au Brésil, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles pick-up Frontier et X-Terra portant sur 11 700 véhicules en 2004.

En Espagne, Nissan a produit 60 000 Trafic dans son usine de Barcelone cette même année, dont 16 000 sont vendus dans le réseau Nissan.

En 2004, Renault a produit 11 600 Masters et Kangoos badgés Nissan que ce dernier achète et vend dans son réseau.

##### SUR LE PLAN DE LA VENTE D'ORGANES

En Europe et au Mexique Renault livre à Nissan des boîtes de vitesse et des moteurs.

En Europe, Renault livre les usines Nissan de Sunderland au Royaume-Uni et de Barcelone en Espagne, en boîtes de vitesse et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid en Espagne, et de Cléon en France. Ces livraisons concernent la Micra, l'Almera, la Tino et la Primera de Nissan.

Au Mexique, Renault livre des moteurs et des boîtes de vitesse à l'usine Nissan d'Aguascalientes pour les Clio et Platina.

Au total Renault a livré près de 300 000 boîtes de vitesse et 175 000 moteurs en 2004.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques entrant dans la fabrication des SM3, SM5 et SM7.

En France, Nissan fournit des moteurs à Renault pour Master et Mascott.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

Par ailleurs, Renault utilise le moteur V6 essence 3,5 litres de Nissan pour Vel Satis et Espace, ainsi qu'une transmission Nissan pour Kangoo 4x4.

#### SUR LE PLAN COMMERCIAL

Renault et Nissan poursuivent la restructuration de leur réseau en Europe occidentale. Renault fournit à Nissan dans chaque pays des services de back-office tertiaire. En Allemagne, en Suisse, aux Pays-Bas et en Autriche, Renault a absorbé la filiale de Nissan et agit dans le cadre d'un contrat de commissionnement pour la vente des véhicules Nissan. En Roumanie, en Croatie, en Slovénie et en Argentine, Renault a repris le contrat d'importation de Nissan et assure donc la distribution des véhicules Nissan.

Au total en 2004, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 990 et 930 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique...) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux groupes.

#### **13 - AUTRES TITRES MIS EN EQUIVALENCE**

En 2004, la part de Renault dans le résultat net des autres titres mis en équivalence s'élève à 253 millions d'euros, dont 240 millions d'euros relatifs à Volvo et 11 millions d'euros relatifs à Maïa.

La mise en équivalence des titres Volvo s'analyse comme suit :

| en millions d'euros                     | Écart d'acquisition net | Quote-part d'actif net | Total        |
|-----------------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------|
| <b>Au 31 décembre 2003</b>              | <b>(169)</b>            | <b>1 723</b>           | <b>1 554</b> |
| Résultat 2004                           | 25                      | 215                    | 240          |
| Dividende versé                         | -                       | (208)                  | (208)        |
| Rachat par Volvo de ses propres actions | 21                      | (21)                   | -            |
| Écart de conversion et autres           | -                       | 11                     | 11           |
| <b>Au 31 décembre 2004</b>              | <b>(123)</b>            | <b>1 720</b>           | <b>1 597</b> |

Suite aux opérations de rachat de ses propres titres initiées par Volvo au dernier trimestre 2004, Volvo détient 7,11% de ses titres au 31 décembre 2004 contre 5% au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Volvo s'établit à 21,53% au 31 décembre 2004, à comparer à 21,05% au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Par ailleurs, au 31 décembre 2004, les autres titres mis en équivalence intègrent les titres Maïa pour 132 millions d'euros.

#### **14 - AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIERES**

| Au 31 décembre en millions d'euros                  | 2004       | 2003       | 2002       |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Participations contrôlées                           | 208        | 181        | 250        |
| Participations non contrôlées supérieures à 20%     | 72         | 73         | 38         |
| Participations inférieures à 20 %                   | 72         | 44         | 51         |
| <b>Titres de participation - valeur brute</b>       | <b>352</b> | <b>298</b> | <b>339</b> |
| Provisions                                          | (121)      | (118)      | (152)      |
| <b>Titres de participation - valeur nette</b>       | <b>231</b> | <b>180</b> | <b>187</b> |
| Autres immobilisations financières                  | 194        | 216        | 231        |
| <b>Total des autres immobilisations financières</b> | <b>425</b> | <b>396</b> | <b>418</b> |

La valeur nette des participations contrôlées s'élève à 122 millions d'euros au 31 décembre 2004 (96 millions d'euros en 2003 et 157 millions d'euros en 2002).

Les principales évolutions constatées en 2003 par rapport à 2002 sont dues à la consolidation d'Avtoframos (note 2.2-C) qui représentait 37 millions d'euros de titres de participation en 2002, et à la déconsolidation de Renault Agriculture suite à la cession de 51% de son capital (note 2.2-B) se traduisant par une augmentation des titres de participation de 49 millions d'euros.

#### **15 - CREANCES DE FINANCEMENT DES VENTES**

| Au 31 décembre en millions d'euros      | 2004          | 2003          | 2002          |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Créances sur le réseau de distribution  | 4 338         | 4 300         | 3 968         |
| Crédits à la clientèle finale           | 11 249        | 10 477        | 9 470         |
| Opérations de crédit-bail et assimilées | 5 719         | 5 509         | 5 064         |
| <b>Valeur brute</b>                     | <b>21 306</b> | <b>20 286</b> | <b>18 502</b> |
| Provisions                              | (673)         | (672)         | (630)         |
| <b>Valeur nette</b>                     | <b>20 633</b> | <b>19 614</b> | <b>17 872</b> |

#### **A - REPARTITION DES CREANCES DE FINANCEMENT DES VENTES PAR ZONES GEOGRAPHIQUES**

| Au 31 décembre en millions d'euros | 2004          | 2003          | 2002          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| France                             | 6 360         | 5 877         | 5 366         |
| Autres pays d'Europe               | 13 734        | 13 293        | 12 112        |
| Autres pays                        | 539           | 444           | 394           |
| <b>Total</b>                       | <b>20 633</b> | <b>19 614</b> | <b>17 872</b> |

#### **B - REPARTITION DES CREANCES DE FINANCEMENT DES VENTES PAR ECHEANCES**

| Au 31 décembre en millions d'euros | 2004          | 2003          | 2002          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Moins d'un an                      | 10 297        | 9 740         | 9 455         |
| Un à cinq ans                      | 10 212        | 9 744         | 8 296         |
| Plus de cinq ans                   | 124           | 130           | 121           |
| <b>Total</b>                       | <b>20 633</b> | <b>19 614</b> | <b>17 872</b> |

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### 16 - STOCKS

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Valeur brute                          | 5 632        | 5 325        | 5 197        |
| Provisions                            | (490)        | (453)        | (417)        |
| <b>Valeur nette</b>                   | <b>5 142</b> | <b>4 872</b> | <b>4 780</b> |

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Matières premières et fournitures     | 957          | 851          | 788          |
| En-cours de production                | 332          | 401          | 442          |
| Produits finis automobiles            | 3 744        | 3 479        | 3 359        |
| Autres produits finis                 | 109          | 141          | 191          |
| <b>Valeur nette totale</b>            | <b>5 142</b> | <b>4 872</b> | <b>4 780</b> |

#### 17 - CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Clients et comptes rattachés          | 1 979        | 2 205        | 2 173        |
| Provisions                            | (101)        | (109)        | (106)        |
| <b>Valeur nette</b>                   | <b>1 878</b> | <b>2 096</b> | <b>2 067</b> |

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 (note 15). Dans le cas où ce risque n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées, elles demeurent incluses dans les comptes clients.

#### 18 - AUTRES CREANCES ET CHARGES CONSTATEES D'AVANCE

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                               | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Frais d'émission et primes de remboursement d'emprunts obligataires | 47           | 55           | 43           |
| Charges diverses constatées d'avance                                | 422          | 449          | 422          |
| Créances fiscales                                                   | 877          | 792          | 718          |
| Autres créances                                                     | 721          | 840          | 860          |
| <b>Total</b>                                                        | <b>2 067</b> | <b>2 136</b> | <b>2 043</b> |

#### 19 - PRETS, VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT ET TRESORERIE

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                 | 2004         | 2003         | 2002         |
|-------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Prêts à caractère de placement                        | 1 361        | 2 134        | 1 689        |
| Valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>        | 908          | 720          | 494          |
| dont titres Renault auto-détenus                      | 509          | 521          | 407          |
| <b>Total prêts et valeurs mobilières de placement</b> | <b>2 269</b> | <b>2 854</b> | <b>2 183</b> |
| <b>Tresorerie</b>                                     | <b>5 521</b> | <b>4 276</b> | <b>3 354</b> |

(1) VMP d'échéance plus de 3 mois à date d'acquisition.

Les valeurs mobilières de placement intègrent, au 31 décembre 2004, 131 millions d'euros de titres Ainax, holding portant les titres Scania précédemment détenus par Volvo. Les titres Ainax ont été distribués par Volvo à ses actionnaires en juin 2004.

#### A. PRETS A CARACTERE DE PLACEMENT

Les prêts à caractère de placement sont essentiellement constitués de prêts interbancaires correspondant pour une large part aux placements des excédents de trésorerie de la branche automobile.

Ils s'analysent de la manière suivante :

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Part à plus d'un an                   | 178          | 138          | 195          |
| Part à moins d'un an                  | 1 183        | 1 996        | 1 494        |
| <b>Total</b>                          | <b>1 361</b> | <b>2 134</b> | <b>1 689</b> |

#### B. TITRES AUTO-DÉTENUS

En application des dispositions adoptées lors des assemblées générales des 11 juin 1998, 10 juin 1999, 10 mai 2001, 26 avril 2002, 29 avril 2003, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004       | 2003       | 2002       |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Valeur brute                          | 509        | 521        | 436        |
| Provision pour dépréciation           | -          | -          | (29)       |
| <b>Valeur nette</b>                   | <b>509</b> | <b>521</b> | <b>407</b> |
| Nombre de titres auto-détenus         | 10 880 990 | 11 522 046 | 10 278 482 |

#### C. TRÉSORERIE

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros          | 2004         | 2003         | 2002         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup> | 127          | 18           | 51           |
| Comptes courants bancaires et disponibilités   | 5 394        | 4 258        | 3 303        |
| <b>Total</b>                                   | <b>5 521</b> | <b>4 276</b> | <b>3 354</b> |

(1) VMP d'échéance moins de 3 mois à date d'acquisition.

#### 20. CAPITAUX PROPRES

##### A. CAPITAL SOCIAL

##### SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2004

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2004 est de 284 937 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (nombre d'actions et valeur nominale identiques aux 31 décembre 2003 et 2002).

Conformément aux dispositions adoptées lors des Assemblées Générales des 11 juin 1998, 10 juin 1999, 10

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

mai 2001, 26 avril 2002, 29 avril 2003, le Conseil d'Administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions en cours.

En application de la règle comptable française, ces actions figurent en valeurs mobilières de placement.

#### **B. DISTRIBUTIONS**

L'Assemblée Générale Mixte des actionnaires du 30 avril 2004 a décidé une distribution de dividendes pour un montant de 383 millions d'euros correspondant à 1,40 euro par action (2003 : 316 millions d'euros – 1,15 euro par action ; 2002 : 257,6 millions d'euros - 0,92 euro par action).

Compte tenu de la participation de Renault dans le capital de Nissan et des actions auto-détenues, la distribution de dividendes comptabilisée dans les capitaux propres s'élève à 357 millions d'euros.

#### **C. ECART DE CONVERSION**

Les écarts de conversion liés aux devises de la zone Euro inclus dans les capitaux propres consolidés s'élèvent à (342) millions d'euros au 31 décembre 2004.

La conversion des comptes de Nissan, après prise en compte de l'effet des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan, contribue à la variation de l'écart de conversion comme suit :

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                       | 2004         | 2003         | 2002         |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Effet de la conversion des<br>comptes de Nissan (note 12-E) | (841)        | (556)        | (575)        |
| Effet net d'impôts des<br>opérations de couverture          | 74           | 221          | 184          |
| <b>Total</b>                                                | <b>(767)</b> | <b>(335)</b> | <b>(391)</b> |

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, compte tenu d'une baisse du cours du dollar US et du peso mexicain enregistrée en 2003 et 2004 (note 12-E).

#### **D. PLANS D'OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS**

Le conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du groupe des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

#### **Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel**

|                                               | 2004              | 2003              | 2002              |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Restant à lever au<br>1 <sup>er</sup> janvier | 11 511 246        | 10 259 475        | 8 512 030         |
| Attribuées                                    | 2 145 650         | 1 922 000         | 2 009 000         |
| Levées                                        | (641 056)         | (519 929)         | (158 105)         |
| Perdues                                       | (30 500)          | (150 300)         | (103 450)         |
| <b>Restant à lever au<br/>31 décembre</b>     | <b>12 985 340</b> | <b>11 511 246</b> | <b>10 259 475</b> |

#### **Options sur actions accordées au cours des trois derniers exercices**

|                                          | 2004                 | 2003                 | 2002                 |
|------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Période d'exercice                       | 15.09.08<br>13.09.12 | 09.09.07<br>07.09.11 | 06.09.07<br>04.09.12 |
| Prix d'exercice par<br>action (en euros) | 66,03                | 53,36                | 49,21                |
| Nombre d'actions                         | 2 145 650            | 1 922 000            | 2 009 000            |

Le prix d'exercice par action correspond à la valeur moyenne des premiers cours du titre Renault pendant les vingt séances de Bourse précédant la réunion du Conseil ayant décidé l'attribution des options.

#### **Options restant en circulation au 31 décembre 2004**

| Date<br>d'attribution                        | Prix<br>d'exercice<br>(en euros) | Options<br>restant à lever | Période d'exercice                                                         |
|----------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 22 octobre 1996                              | 17,57                            | 69 276                     | 23 octobre 1999<br>21 octobre 2006                                         |
| 28 octobre 1997                              | 24,89                            | 202 072                    | 29 octobre 2002<br>27 octobre 2007                                         |
| 27 octobre 1998                              | 32,13                            | 1 206 142                  | 28 octobre 2003<br>26 octobre 2008                                         |
| 16 mars 1999                                 | 40,82                            | 220 000                    | 17 mars 2004<br>15 mars 2009                                               |
| 19 octobre 1999                              | 50,94                            | 1 654 050                  | 20 octobre 2004<br>18 octobre 2009                                         |
| 7 septembre<br>2000<br>et<br>24 octobre 2000 | 49,27<br>49,57                   | 1 761 850                  | 8 septembre 2005<br>6 septembre 2010<br>25 octobre 2005<br>23 octobre 2010 |
| 18 décembre<br>2001                          | 48,97                            | 1 816 100                  | 19 décembre 2006<br>17 décembre 2011                                       |
| 5 septembre<br>2002                          | 49,21                            | 1 990 700                  | 6 septembre 2007<br>4 septembre 2012                                       |
| 8 septembre<br>2003                          | 53,36                            | 1 919 500                  | 9 septembre 2007<br>7 septembre 2011                                       |
| 14 septembre<br>2004                         | 66,03                            | 2 145 650                  | 15 septembre 2008<br>13 septembre 2012                                     |
| <b>Total</b>                                 |                                  | <b>12 985 340</b>          |                                                                            |

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### 21 - PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES ACCORDES AU PERSONNEL A LONG TERME

##### A. DEFINITION DES REGIMES

Les engagements de retraite et autres avantages accordés au personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité.

Les régimes mis en place pour couvrir ces avantages sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

##### REGIMES A COTISATIONS DEFINIES

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 retraites et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

##### REGIMES A PRESTATIONS DEFINIES

Ces régimes donnent lieu à constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite,
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps,
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds. Ces derniers font périodiquement l'objet d'une évaluation actuarielle par des actuaires indépendants. La valeur de ces fonds, lorsqu'ils existent, est déduite du passif. L'exposition du Groupe aux variations de valeur de ces fonds est faible du fait des montants concernés (230 millions d'euros au 31 décembre 2004).

##### B. HYPOTHESES ACTUARIELLES

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises sont les suivantes

|                                                |                    |
|------------------------------------------------|--------------------|
| Age de départ à la retraite                    | 60 à 62 ans        |
| Évolution des salaires                         | 3%                 |
| Taux d'actualisation financière <sup>(1)</sup> | Entre 4,8% et 5,5% |

(1) Le taux utilisé varie en fonction de l'échéance des passifs.

##### C. PROVISION POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILES

##### Provision au 31 décembre

| en millions d'euros | 2004       | 2003       | 2002       |
|---------------------|------------|------------|------------|
| Sociétés françaises | 694        | 728        | 631        |
| Sociétés étrangères | 122        | 133        | 141        |
| <b>Total</b>        | <b>816</b> | <b>861</b> | <b>772</b> |

##### Variation de la provision au cours de l'exercice

| en millions d'euros                                                                                                  | 2004       | 2003       | 2002       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Solde à l'ouverture</b>                                                                                           | <b>861</b> | <b>772</b> | <b>731</b> |
| Charge nette de l'exercice                                                                                           | 97         | 107        | 93         |
| Prestations payées et contributions versées aux fonds                                                                | (107)      | (52)       | (34)       |
| Dotation de provisions pour congés supplémentaires de fin de carrière nés lors d'exercices antérieurs <sup>(1)</sup> | -          | 62         | -          |
| Autres variations                                                                                                    | (35)       | (28)       | (18)       |
| <b>Solde à la clôture</b>                                                                                            | <b>816</b> | <b>861</b> | <b>772</b> |

(1) Congés payés supplémentaires à prendre au moment du départ à la retraite (note 7-C).

##### Charge nette de l'exercice

| en millions d'euros                                      | 2004      | 2003       | 2002      |
|----------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|
| Coût des services rendus <sup>(1)</sup>                  | 65        | 71         | 58        |
| Coût de l'actualisation                                  | 41        | 39         | 36        |
| Rentabilité attendue des actifs du régime <sup>(1)</sup> | (9)       | (6)        | (1)       |
| <b>Charge nette de l'exercice</b>                        | <b>97</b> | <b>104</b> | <b>93</b> |

(1) Le coût des services rendus est présenté net de la rentabilité attendue sur les fonds investis au Royaume Uni en 2002. En 2003, la rentabilité attendue des actifs au Royaume Uni représente 5 millions d'euros.

##### D. COMPARAISON DE LA VALEUR DES ENGAGEMENTS AVEC LES PROVISIONS CONSTITUEES

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                          | 2004       | 2003       | 2002       |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Valeur actuarielle des engagements <sup>(1)</sup>              | 1 097      | 1 023      | 775        |
| Valeur des fonds investis <sup>(1)</sup>                       | (230)      | (143)      | (18)       |
| <b>Engagements nets des fonds investis <sup>(1)</sup></b>      | <b>867</b> | <b>880</b> | <b>757</b> |
| Gains / (pertes) actuariels non comptabilisés                  | (69)       | (38)       | (7)        |
| Coût des services passés non comptabilisés                     | 18         | 19         | 22         |
| <b>Provision au bilan au titre des engagements de retraite</b> | <b>816</b> | <b>861</b> | <b>772</b> |

(1) L'engagement net des fonds investis au Royaume Uni ne figure pas dans les données 2002. Il représentait alors 20 millions d'euros (103 millions d'euros de valeur actuarielle des engagements et 83 millions d'euros de valeur des fonds investis).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**22 - AUTRES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

| en millions d'euros                                                           | Part à moins d'un an | Part à plus d'un an | Total        |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------|--------------|
| <b>31 décembre 2004</b>                                                       |                      |                     |              |
| Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs | 179                  | 401                 | 580          |
| Provision pour garantie                                                       | 351                  | 387                 | 738          |
| Provision pour risques fiscaux et litiges                                     | 63                   | 285                 | 348          |
| Autres                                                                        | 273                  | 308                 | 581          |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>866</b>           | <b>1 381</b>        | <b>2 247</b> |
| <b>31 décembre 2003</b>                                                       |                      |                     |              |
| Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs | 174                  | 472                 | 646          |
| Provision pour garantie                                                       | 313                  | 419                 | 732          |
| Provision pour risques fiscaux et litiges                                     | 158                  | 216                 | 374          |
| Autres                                                                        | 255                  | 248                 | 503          |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>900</b>           | <b>1 355</b>        | <b>2 255</b> |
| <b>31 décembre 2002</b>                                                       |                      |                     |              |
| Provision pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs | 179                  | 558                 | 737          |
| Provision pour garantie                                                       | 376                  | 359                 | 735          |
| Provision pour risques fiscaux et litiges                                     | 142                  | 199                 | 341          |
| Autres                                                                        | 247                  | 257                 | 504          |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>944</b>           | <b>1 373</b>        | <b>2 317</b> |

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

**Evolution des autres provisions pour risques et charges**

| en millions d'euros                        | Coûts de restructuration | Garantie   | Risques fiscaux et litiges | Autres     | Total        |
|--------------------------------------------|--------------------------|------------|----------------------------|------------|--------------|
| <b>Au 31 décembre 2003</b>                 | <b>646</b>               | <b>732</b> | <b>374</b>                 | <b>503</b> | <b>2 255</b> |
| Dotations de provisions                    | 129                      | 568        | 116                        | 369        | 1 182        |
| Reprises de provisions pour consommation   | (178)                    | (565)      | (78)                       | (198)      | (1 019)      |
| Reprises de provisions devenues sans objet | (3)                      | -          | (54)                       | (66)       | (123)        |
| Mouvements de périmètre                    | (13)                     | 1          | (1)                        | 11         | (2)          |
| Ecart de conversion et autres mouvements   | (1)                      | 2          | (9)                        | (38)       | (46)         |
| <b>Au 31 décembre 2004</b>                 | <b>580</b>               | <b>738</b> | <b>348</b>                 | <b>581</b> | <b>2 247</b> |

Au 31 décembre 2004, les autres provisions pour risques et charges comprennent 139 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (86 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 65 millions d'euros au 31 décembre 2002). Ces provisions concernent essentiellement les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (note 11-B) et les frais liés à la nouvelle directive européenne relative aux véhicules hors d'usage (note 27.2-B).

La dotation des autres provisions pour risques et charges, s'élevant à 369 millions d'euros en 2004, comprend 114 millions d'euros de dotation sur les contrats de vente avec engagement de reprise (note 1-E) et 67 millions d'euros de dotation de provisions liées à l'environnement.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### 23 - DETTES PORTEUSES D'INTERETS

##### A. ECHEANCIER DES DETTES PORTEUSES D'INTERETS

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                       | 2004          | 2003          | 2002          |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Emprunts obligataires                                       | 7 800         | 7 666         | 6 363         |
| Autres dettes représentées par un titre                     | 6 000         | 4 892         | 2 331         |
| Emprunts auprès des établissements de crédit                | 1 956         | 1 741         | 1 964         |
| Autres dettes financières                                   | 215           | 520           | 560           |
| <b>Dettes financières à long terme, dues à plus d'un an</b> | <b>15 971</b> | <b>14 819</b> | <b>11 218</b> |
| Part à court terme des emprunts obligataires                | 1 405         | 1 341         | 1 244         |
| Part à court terme des autres dettes financières long terme | 2 913         | 1 711         | 1 061         |
| <b>Part à court terme des dettes financières long terme</b> | <b>4 318</b>  | <b>3 052</b>  | <b>2 305</b>  |
| <b>Total des dettes à long terme</b>                        | <b>20 289</b> | <b>17 871</b> | <b>13 523</b> |
| Intérêts courus sur emprunts obligataires                   | 122           | 119           | 108           |
| Autres dettes représentées par un titre                     | 3 337         | 4 206         | 4 785         |
| Emprunts auprès des établissements de crédit                | 2 608         | 2 893         | 3 975         |
| Autres dettes financières à court terme à l'origine         | 1 090         | 1 754         | 1 755         |
| <b>Dettes financières à court terme à l'origine</b>         | <b>7 157</b>  | <b>8 972</b>  | <b>10 623</b> |
| <b>Titres participatifs</b>                                 | <b>144</b>    | <b>339</b>    | <b>339</b>    |
| <b>Total</b>                                                | <b>27 590</b> | <b>27 182</b> | <b>24 485</b> |

##### B. EVOLUTION DES DETTES PORTEUSES D'INTERETS

Renault SA a procédé en 2004 à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant total de 407 millions d'euros :

- émission le 26 février 2004 d'un emprunt obligataire de 10 millions d'euros d'une durée de 5 ans à taux variable (Euribor 3 mois + 88 bps + cap + floor) swapé à taux variable (Euribor 6 mois + 0,54 %),
- émission le 14 avril 2004 d'un emprunt obligataire de 10 millions d'euros d'une durée de 5 ans à taux variable (Euribor 3 mois + 0,8%) swapé à taux variable (Euribor 6 mois + 0,54%),
- émission le 23 avril 2004 d'un emprunt obligataire de 10 milliards de yens (77 millions d'euros) d'une durée de 3 ans à taux variable (Libor 3 mois + 0,28%) swapé à taux fixe (0,7375%),
- émission le 26 avril 2004 d'un emprunt obligataire de 2,5 milliards de yens (19 millions d'euros) d'une durée de 3 ans à taux fixe (0,67%),

- émission le 27 avril 2004 d'un emprunt obligataire de 1 milliard de yens (8 millions d'euros) d'une durée de 5 ans à taux fixe (1,11%),
- émission le 27 avril 2004 d'un emprunt obligataire de 50 millions d'euros d'une durée de 5 ans à taux variable (Euribor 3 mois + 0,45%),
- émission le 17 juin 2004 d'un emprunt obligataire de 50 millions d'euros d'une durée de 7 ans à taux variable (Euribor 3 mois + 0,52%),
- émission le 15 décembre 2004 d'un emprunt obligataire de 25 milliards de yens (183 millions d'euros) d'une durée de 5 ans à taux fixe (0,98%).

Par ailleurs, l'emprunt obligataire émis par Renault SA en 1994 pour 305 millions d'euros, et swapé en yens en avril 2003, a été remboursé à l'échéance en mars 2004 pour 290 millions d'euros.

Le cross currency swap adossé à l'emprunt obligataire émis par Renault SA en juin 2002 pour 1 milliard d'euros a été dénoué en juin 2004.

Les opérations conclues en yens ont été désignées comme couverture partielle de la quote-part de Renault dans les capitaux propres retraités en yens de Nissan (note 12-F).

RCI Banque a procédé en 2004 à l'émission d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 100 millions d'euros :

- émission le 4 février 2004 d'un emprunt obligataire de 300 millions d'euros d'une durée de 5 ans au taux Euribor 3 mois + 0,375%,
- émission le 26 mai 2004 d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de 5 ans au taux Euribor 3 mois + 0,35%,
- émission le 22 septembre 2004 d'un emprunt obligataire de 400 millions d'euros d'une durée de 5 ans au taux Euribor 3 mois + 0,325%.

D'autre part, l'emprunt obligataire à coupon in fine émis en 1995 a augmenté de 16 millions d'euros.

RCI Banque a procédé en 2004 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 050 millions d'euros.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

#### C. EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'analysent comme suit :

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Renault SA</b>                     |              |              |              |
| Emprunt 2004 à 0,98%                  | 179          | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 3 mois + 0,52%   | 50           | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 3 mois + 0,45%   | 50           | -            | -            |
| Emprunt 2004 à 1,11%                  | 7            | -            | -            |
| Emprunt 2004 à 0,67%                  | 18           | -            | -            |
| Emprunt 2004 à 0,7375%                | 72           | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 6 mois + 0,54%   | 10           | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 6 mois + 0,54%   | 10           | -            | -            |
| Emprunt 2003 à 4,785%                 | 20           | 20           | -            |
| Emprunt 2003 à 1,23%                  | 215          | 222          | -            |
| Emprunt 2003 à 4,41%                  | 10           | 10           | -            |
| Emprunt 2003 à 5,4025%                | 41           | 41           | -            |
| Emprunt 2003 à 4,25375% - tranche A   | 65           | 65           | -            |
| Emprunt 2003 à 4,2675% - tranche B    | 35           | 35           | -            |
| Emprunt 2003 à 0,715%                 | 78           | 81           | -            |
| Emprunt 2003 à 0,8105%                | 50           | 52           | -            |
| Emprunt 2003 à 1,236%                 | 717          | 741          | -            |
| Emprunt 2003 à 0,75%                  | 36           | 37           | -            |
| Emprunt 2003 à 0,7%                   | 36           | 37           | -            |
| Emprunt 2003 à 0,7%                   | 50           | 52           | -            |
| Emprunt 2003 à 1,013%                 | 7            | 7            | -            |
| Emprunt 2002 à 0,8675%                | 7            | 7            | 8            |
| Emprunt 2002 Euribor 3 mois + 2,2518% | 1 000        | 871          | 946          |
| Emprunt 2001 à 1,29%                  | 358          | 370          | 402          |
| Emprunt 2000 à 2,7276%                | 441          | 458          | 500          |
| Emprunt 1999 à 1,795%                 | 442          | 461          | 500          |
| Emprunt 1998 Pibor 3 Mois - 0,17%     | 76           | 76           | 76           |
| Emprunt 1996 à 2,9111%                | 282          | 292          | 305          |
| Emprunt 1994 à 3,8627%                | -            | 292          | 305          |
| Emprunt 1993 à 7,5%                   | -            | -            | 229          |
| <b>Total</b>                          | <b>4 362</b> | <b>4 227</b> | <b>3 271</b> |

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                                                                                        | 2004         | 2003         | 2002         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>RCI Banque</b>                                                                                                            |              |              |              |
| Emprunt 2004 Euribor 3 mois + 0,325%                                                                                         | 400          | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 3 mois + 0,35%                                                                                          | 400          | -            | -            |
| Emprunt 2004 Euribor 3 mois + 0,375%                                                                                         | 300          | -            | -            |
| Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,58%                                                                                          | 100          | 100          | -            |
| Emprunt 2003 Eonia + 0,35%                                                                                                   | 250          | 250          | -            |
| Emprunt 2003 à 3,375%                                                                                                        | 300          | 300          | -            |
| Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,67%                                                                                          | 400          | 400          | -            |
| Emprunt 2003 Euribor 3 mois + 0,79%                                                                                          | 468          | 470          | -            |
| Emprunt 2002 Euribor 3 mois + 0,5 %                                                                                          | 250          | 250          | 250          |
| Emprunt 2002 Eonia + 0,68%                                                                                                   | -            | 50           | 50           |
| Emprunt 2002 Euribor 3 mois + 0,78%                                                                                          | 675          | 675          | 750          |
| Emprunt 2002 Eonia + 0,68%                                                                                                   | -            | 200          | 200          |
| Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,325%                                                                                         | -            | 300          | 300          |
| Emprunt 2001 Eonia + 0,28 %                                                                                                  | -            | -            | 396          |
| Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,35%                                                                                          | 241          | 241          | 245          |
| Emprunt 2001 Euribor 3 mois + 0,25%                                                                                          | -            | 300          | 300          |
| Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25%                                                                                          | -            | 200          | 200          |
| Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25%                                                                                          | -            | -            | 465          |
| Emprunt 2000 Euribor 3 mois + 0,25%                                                                                          | 250          | 250          | 250          |
| Emprunt 1998 Libor 3 mois + 0,0625%                                                                                          | -            | -            | 153          |
| Emprunt 1997 Euribor 3 mois + 0,17%                                                                                          | 214          | 214          | 213          |
| Emprunt 1996 TAG + 0,3% pour 229 millions d'euros (tranche A) et Euribor 3 mois + 0,19% pour 76 millions d'euros (tranche B) | 305          | 305          | 305          |
| Emprunt 1995 Euribor 3 mois + 0,17% - coupon in fine <sup>(1)</sup>                                                          | 290          | 275          | 259          |
| <b>Total</b>                                                                                                                 | <b>4 843</b> | <b>4 780</b> | <b>4 336</b> |
| Intérêts courus non échus                                                                                                    | 122          | 119          | 108          |
| <b>Total</b>                                                                                                                 | <b>9 327</b> | <b>9 126</b> | <b>7 715</b> |

(1) Nominal de 142 millions d'euros, prime d'émission payable in fine assimilée à des intérêts capitalisés de 149 millions d'euros (133 millions d'euros en 2003 et 117 millions d'euros en 2002).

Les taux indiqués tiennent compte des instruments dérivés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**D. ECHEANCES DES DETTES PORTEUSES**

**D'INTERETS VENTILEES PAR BRANCHE**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004           | 2003           | 2002           |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Automobile</b>                     |                |                |                |
| Moins d'un an                         | 2 912          | 2 849          | 3 343          |
| Entre 1 et 2 ans                      | 992            | 386            | 333            |
| Entre 2 et 3 ans                      | 659            | 1 102          | 399            |
| Entre 3 et 4 ans                      | 593            | 637            | 924            |
| Entre 4 et 5 ans                      | 1 457          | 521            | 686            |
| Plus de 5 ans                         | 1 012          | 1 815          | 1 239          |
| <b>Total</b>                          | <b>7 625</b>   | <b>7 310</b>   | <b>6 924</b>   |
| <b>Financement des ventes</b>         |                |                |                |
| Moins d'un an                         | 9 590          | 9 768          | 11 122         |
| Entre 1 et 2 ans                      | 3 020          | 3 370          | 2 446          |
| Entre 2 et 3 ans                      | 1 809          | 1 561          | 1 594          |
| Entre 3 et 4 ans                      | 3 240          | 590            | 896            |
| Entre 4 et 5 ans                      | 1 968          | 2 040          | 225            |
| Plus de 5 ans                         | 1 613          | 3 204          | 2 478          |
| <b>Total</b>                          | <b>21 240</b>  | <b>20 533</b>  | <b>18 761</b>  |
| <b>Opérations inter-branches</b>      |                |                |                |
| Moins d'un an                         | (1 027)        | (593)          | (1 297)        |
| Entre 1 et 2 ans                      | -              | -              | -              |
| Entre 2 et 3 ans                      | -              | -              | -              |
| Entre 3 et 4 ans                      | -              | -              | -              |
| Entre 4 et 5 ans                      | (242)          | -              | -              |
| Plus de 5 ans                         | (150)          | (407)          | (242)          |
| <b>Total</b>                          | <b>(1 419)</b> | <b>(1 000)</b> | <b>(1 539)</b> |
| <b>Total consolidé</b>                |                |                |                |
| Moins d'un an                         | 11 475         | 12 024         | 13 168         |
| Entre 1 et 2 ans                      | 4 012          | 3 756          | 2 779          |
| Entre 2 et 3 ans                      | 2 468          | 2 663          | 1 993          |
| Entre 3 et 4 ans                      | 3 833          | 1 227          | 1 820          |
| Entre 4 et 5 ans                      | 3 183          | 2 561          | 911            |
| Plus de 5 ans                         | 2 475          | 4 612          | 3 475          |
| <b>Total</b>                          | <b>27 446</b>  | <b>26 843</b>  | <b>24 146</b>  |
| <b>Titres participatifs</b>           | <b>144</b>     | <b>339</b>     | <b>339</b>     |
| <b>Total</b>                          | <b>27 590</b>  | <b>27 182</b>  | <b>24 485</b>  |

Les tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an représentent 79 millions d'euros au 31 décembre 2004 (157 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 43 millions d'euros au 31 décembre 2002) dont 4 millions d'euros pour la branche automobile (8 millions d'euros en 2003 et 12 millions d'euros en 2002).

**E. REPARTITION PAR DEVISE DES DETTES  
PORTEUSES D'INTERETS**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros   | 2004          | 2003          | 2002          |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Euro                                    | 23 301        | 21 295        | 21 035        |
| Autres devises de l'Union<br>Européenne | 313           | 712           | 558           |
| Yen                                     | 3 156         | 4 143         | 1 880         |
| Autres devises                          | 820           | 1 032         | 1 012         |
| <b>Total</b>                            | <b>27 590</b> | <b>27 182</b> | <b>24 485</b> |

Les devises indiquées tiennent compte des instruments dérivés.

**F. VENTILATION DES EMPRUNTS A LONG TERME EN  
TAUX FIXE ET TAUX VARIABLE**

Après prise en compte des instruments dérivés, la ventilation des emprunts à long terme est la suivante :

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004          | 2003          | 2002          |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Taux fixe                             | 5 298         | 7 815         | 5 845         |
| Taux variable                         | 14 991        | 10 056        | 7 678         |
| <b>Total</b>                          | <b>20 289</b> | <b>17 871</b> | <b>13 523</b> |

**G. TAUX MOYEN PONDERE DES DETTES  
FINANCIERES A MOINS D'UN AN**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                        | 2004         | 2003         | 2002          |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Dettes financières à court terme<br>à l'origine              | 2,98%        | 2,64%        | 3,61 %        |
| Part à court terme des dettes<br>financières à long terme    | 2,72%        | 2,88%        | 3,69 %        |
| <b>Total des dettes financières<br/>dues à moins d'un an</b> | <b>2,90%</b> | <b>2,70%</b> | <b>3,62 %</b> |

Le montant des intérêts décaissés par la branche automobile s'élève à 841 millions d'euros en 2004 (290 millions d'euros en 2003 et 295 millions d'euros en 2002).

**H. LIGNES DE CREDIT**

Au 31 décembre 2004, le Groupe Renault dispose de lignes de crédit ouvertes pour une contre-valeur de 9 714 millions d'euros (9 705 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 9 476 millions d'euros au 31 décembre 2002) en diverses monnaies auprès des banques, à des échéances s'échelonnant jusqu'en 2009. La part à court terme s'élève à 2 929 millions d'euros au 31 décembre 2004 (1 210 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 2 490 millions d'euros au 31 décembre 2002).

Ces lignes de crédit étaient utilisées à hauteur de 211 millions d'euros au 31 décembre 2004 (541 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 738 millions d'euros au 31 décembre 2002).

**I. TITRES PARTICIPATIFS**

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                          | 2004       | 2003       | 2002       |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Titres participatifs Renault SA<br>1983 et 1984 <sup>(1)</sup> | 129        | 324        | 324        |
| Titres participatifs Diac 1985                                 | 15         | 15         | 15         |
| <b>Total</b>                                                   | <b>144</b> | <b>339</b> | <b>339</b> |

(1) Les titres participatifs émis par Renault SA sont affectés à la branche automobile du Groupe.

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont remboursables avec primes à sa seule initiative à partir de 1998. 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 24 millions d'euros en 2004 (39 millions d'euros en 2003 et 38 millions d'euros en 2002) figure dans les frais financiers. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié au cours de l'exercice entre 346 euros et 575 euros.

Renault a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros par titre, représentant une prime de 21% par rapport au cours du titre participatif.

Cette offre se traduit dans les comptes 2004 par :

- une charge financière de 343 millions d'euros, impactant le résultat net du Groupe à hauteur de 221 millions d'euros après effet impôts,
- une augmentation de l'endettement financier net de 343 millions d'euros (note 25).

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.

DIAC a procédé au rachat de titres participatifs comme suit :

- en 2002, rachat de 11 820 titres participatifs représentant une valeur de 1,8 millions d'euros,
- en 2001, rachat de 9 950 titres participatifs représentant une valeur de 1,5 millions d'euros.

#### 24. AUTRES DETTES ET PRODUITS DIFFERES

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Dettes fiscales                       | 1 046        | 900          | 855          |
| Dettes sociales                       | 1 414        | 1 333        | 1 252        |
| Dettes diverses                       | 3 251        | 3 007        | 2 961        |
| Produits différés                     | 680          | 685          | 718          |
| <b>Total</b>                          | <b>6 391</b> | <b>5 925</b> | <b>5 786</b> |

#### 25. ENDETTEMENT FINANCIER NET

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                 | 2004           | 2003           | 2002           |
|-------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Titres participatifs                                  | 129            | 324            | 324            |
| Emprunts obligataires                                 | 4 408          | 4 257          | 3 294          |
| Autres dettes porteuses d'intérêts                    | 3 217          | 3 052          | 3 630          |
| <b>Dettes porteuses d'intérêts</b>                    | <b>7 754</b>   | <b>7 633</b>   | <b>7 248</b>   |
| Prêts à caractère de placement                        | (1 862)        | (1 960)        | (1 805)        |
| Titres Renault auto-détenus                           | (509)          | (521)          | (407)          |
| Autres valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup> | (391)          | (189)          | (78)           |
| <b>Prêts et valeurs mobilières de placement</b>       | <b>(2 762)</b> | <b>(2 670)</b> | <b>(2 290)</b> |
| <b>Trésorerie</b>                                     | <b>(4 451)</b> | <b>(3 215)</b> | <b>(2 463)</b> |
| <b>Endettement financier net</b>                      | <b>541</b>     | <b>1 748</b>   | <b>2 495</b>   |

(1) Les autres valeurs mobilières de placement intègrent, au 31 décembre 2004, 131 millions d'euros de titres Ainax, holding portant les titres Scania précédemment détenus par Volvo. Les titres Ainax ont été distribués par Volvo à ses actionnaires en juin 2004.

L'activité de financement des ventes est considérée comme une activité d'exploitation par le Groupe. L'endettement financier net correspond donc exclusivement à celui de la branche automobile constitué de ses dettes porteuses d'intérêts dont sont déduits sa trésorerie et ses actifs financiers (note 1-B).

#### Évolution de l'endettement financier net

| en millions d'euros                                                                | 2004         | 2003       | 2002         |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|--------------|
| Capacité d'autofinancement                                                         | 4 351        | 3 150      | 3 179        |
| Augmentation de l'excédent de fonds de roulement                                   | 401          | 239        | 322          |
| Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles, nets des cessions | (2 823)      | (2 533)    | (2 968)      |
| Acquisition de titres Nissan                                                       | -            | -          | (1 875)      |
| Acquisitions de titres de participation nettes des cessions                        | (109)        | 25         | 112          |
| Augmentation de capital réservée à Nissan                                          | -            | -          | 2 166        |
| Variation des autres immobilisations financières                                   | 24           | (29)       | 144          |
| Dividendes versés et autres opérations avec les actionnaires                       | (400)        | (337)      | (234)        |
| Rachat des titres participatifs                                                    | (343)        | -          | -            |
| Ecart de conversion et autres                                                      | 106          | 232        | 586          |
| <b>Réduction de l'endettement financier net</b>                                    | <b>1 207</b> | <b>747</b> | <b>1 432</b> |

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IV

## 26. INSTRUMENTS FINANCIERS

### A. INSTRUMENTS DE GESTION DU RISQUE DE TAUX DE CHANGE ET D'INTERET

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) par branches sont présentés ci-après :

#### Automobile

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                         | 2004   | 2003   | 2002   |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Risques de change :</b>                                    |        |        |        |
| <b>Swaps de devises</b>                                       |        |        |        |
| Achats                                                        | 2 663  | 3 820  | 2 000  |
| Ventes                                                        | 2 477  | 3 562  | 1 943  |
| <b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b> |        |        |        |
| Achats                                                        | 13 151 | 15 762 | 13 192 |
| Ventes                                                        | 13 127 | 15 775 | 13 139 |
| <b>Risques de taux :</b>                                      |        |        |        |
| <b>Swaps de taux</b>                                          | 42 862 | 30 655 | 36 385 |
| <b>FRA (Future Rate Agreement)</b>                            |        |        |        |
| Achats                                                        | -      | -      | 200    |
| Ventes                                                        | -      | -      | 400    |
| <b>Autres instruments de gestion du risque de taux</b>        |        |        |        |
| Achats                                                        | 73     | 79     | 2 547  |
| Ventes                                                        | 73     | 60     | 2 478  |

A fin 2004, les opérations de gestion du risque de change conclues par la branche automobile comprennent pour l'essentiel des opérations de swaps de devises et de ventes à terme portant sur le yen pour un montant total nominal de 2 112 millions d'euros (295 milliards de yens) visant à couvrir partiellement l'investissement net de Renault dans Nissan (note 12).

#### Financement des ventes

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                         | 2004   | 2003   | 2002   |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
| <b>Risques de change</b>                                      |        |        |        |
| <b>Swaps de devises</b>                                       |        |        |        |
| Achats                                                        | 359    | 98     | 48     |
| Ventes                                                        | 365    | 102    | 52     |
| <b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b> |        |        |        |
| Achats                                                        | 1 305  | 1 148  | 1 094  |
| Ventes                                                        | 1 301  | 1 138  | 1 073  |
| <b>Risques de taux :</b>                                      |        |        |        |
| <b>Swaps de taux</b>                                          | 20 702 | 22 897 | 17 930 |
| <b>FRA (Future Rate Agreement)</b>                            |        |        |        |
| Achats                                                        | -      | -      | 50     |
| Ventes                                                        | -      | -      | 50     |
| <b>Autres instruments de gestion du risque de taux</b>        |        |        |        |
| Achats                                                        | -      | -      | 7      |
| Ventes                                                        | -      | -      | -      |

### B. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers du Groupe sont les suivants :

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros                          | 2004               |                 | 2003               |                 | 2002               |                 |
|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
|                                                                | Valeur<br>au bilan | Juste<br>valeur | Valeur<br>au bilan | Juste<br>valeur | Valeur<br>au bilan | Juste<br>valeur |
| <b>ACTIFS</b>                                                  |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| Valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>                 | 908                | 1 106           | 720                | 819             | 494                | 528             |
| Prêts à caractère de placement                                 | 1 361              | 1 361           | 2 134              | 2 134           | 1 689              | 1 670           |
| Créances de financement des ventes                             | 20 633             | 20 506          | 19 614             | 18 817          | 17 872             | 17 353          |
| Trésorerie                                                     | 5 521              | 5 521           | 4 276              | 4 276           | 3 354              | 3 354           |
| <b>PASSIFS</b>                                                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| Titres participatifs                                           | 144                | 468             | 339                | 712             | 339                | 556             |
| Emprunts obligataires                                          | 9 327              | 9 529           | 9 126              | 9 123           | 7 715              | 8 077           |
| Autres dettes porteuses d'intérêts (hors titres participatifs) | 18 119             | 18 113          | 17 717             | 17 853          | 16 431             | 16 475          |

(1) VMP d'échéance plus de 3 mois à date d'acquisition (les VMP d'échéance moins de 3 mois sont classées en trésorerie).

#### Juste valeur estimée des instruments hors bilan

| Au 31 décembre<br>en millions d'euros | 2004   |         | 2003   |         | 2002   |         |
|---------------------------------------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|
|                                       | Actifs | Passifs | Actifs | Passifs | Actifs | Passifs |
| Contrats de change à terme            | 11 611 | 11 624  | 15 038 | 15 039  | 13 340 | 13 284  |
| Swaps de devises                      | 3 272  | 2 907   | 3 312  | 2 923   | 2 307  | 2 167   |
| Swaps de taux                         | 359    | 371     | 1 480  | 1 463   | 2 052  | 2 104   |
| Futures de taux d'intérêt             | -      | -       | -      | -       | 50     | 50      |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**Hypothèses et méthodes retenues :**

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Toutefois, les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché. L'utilisation d'hypothèses différentes et/ou de méthodes d'évaluation différentes pourrait avoir un effet significatif sur les valeurs estimées.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de chaque exercice, et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- **Valeurs mobilières de placement :** les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché.
- **Prêts à caractère de placement :** 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 respectivement au 31 décembre 2004, au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002 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 respectivement au 31 décembre 2004, au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002.
- **Disponibilités et assimilés :** la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur.
- **Emprunts et autres dettes porteuses d'intérêts :** la juste valeur des emprunts cotés (obligations) a été estimée à leur valeur de Bourse à la clôture de l'exercice. Pour les dettes de l'activité 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. La juste valeur des autres dettes financières a été déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault respectivement au 31 décembre 2004, au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002 pour des emprunts de conditions et échéances similaires.
- **Instruments hors bilan de change :** la juste valeur des contrats à terme est estimée à partir des conditions du marché. La juste valeur des swaps de devises est déterminée en actualisant les flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché respectivement au 31 décembre 2004, au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002 pour les durées résiduelles des contrats.
- **Instruments hors bilan de taux :** la juste valeur des swaps de taux représente ce que Renault 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 respectivement au 31 décembre 2004, au 31 décembre 2003 et au 31 décembre 2002.

**27. ENGAGEMENTS HORS BILAN ET PASSIFS**  
**EVENTUELS**

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Certains engagements font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges...). Les engagements hors bilan et passifs éventuels sont listés ci-après.

**27.1. OPERATIONS COURANTES**

Les engagements spécifiques aux instruments financiers sont donnés en note 26.

Par ailleurs, le groupe s'est engagé pour les montants suivants :

| Au 31 décembre                                                                   | 2004  | 2003  | 2002  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| en millions d'euros                                                              |       |       |       |
| Avals et cautions donnés pour le compte de la clientèle (financement des ventes) | 81    | 73    | 72    |
| Autres avals, cautions et garanties donnés                                       | 524   | 672   | 669   |
| Ouvertures de crédits confirmés pour le compte de la clientèle                   | 2 221 | 1 255 | 705   |
| Titres à livrer sur opérations de réméré ou à terme                              | -     | -     | 20    |
| Commandes fermes d'investissements                                               | 695   | 1 032 | 988   |
| Engagements de location donnés                                                   | 1 114 | 1 086 | 1 063 |
| Actifs nantis, gagés ou hypothéqués                                              | 186   | 174   | 195   |

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

| Au 31 décembre      | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| en millions d'euros |              |              |              |
| Moins de 1 an       | 132          | 125          | 104          |
| Entre 1 et 2 ans    | 131          | 120          | 101          |
| Entre 2 et 3 ans    | 125          | 114          | 102          |
| Entre 3 et 4 ans    | 122          | 104          | 98           |
| Entre 4 et 5 ans    | 125          | 100          | 92           |
| Plus de 5 ans       | 479          | 523          | 566          |
| <b>Total</b>        | <b>1 114</b> | <b>1 086</b> | <b>1 063</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

## **27.2. OPÉRATIONS SPÉCIFIQUES**

### **A. TECHNOCENTRE DE GUYANCOURT**

En mars 1995, le Groupe a signé un accord avec un groupe d'investisseurs prévoyant que le Technocentre, destiné à regrouper l'ensemble des forces de recherche et de développement des nouveaux véhicules de Renault, soit construit par une société civile immobilière détenue à 15 % par Renault et à 85 % par les investisseurs. Cette société a loué le centre à Renault à prix de marché aux termes d'un bail courant jusqu'à fin 2010. L'accord ouvrait à Renault la possibilité d'acquérir le Technocentre à son initiative à tout moment entre 2000 et 2010.

A l'occasion de la réalisation d'un investissement supplémentaire portant sur la construction de la deuxième tranche du Technocentre, un nouvel accord est intervenu le 25 juin 2002 se traduisant par :

- le désengagement de Renault de la société civile immobilière avec la cession des 15 % de parts détenues au groupe d'investisseurs (sans effet significatif pour les comptes de Renault) et la restitution à Renault des avances versées antérieurement à la société civile immobilière ;
- la signature d'un avenant au bail d'une durée de 11 ans et demi, à prix de marché entraînant une économie de loyer pour environ 15 millions d'euros par an, le montant global des loyers non actualisés sur la période étant estimé à 1 008 millions d'euros ;
- la possibilité offerte à Renault d'acquérir le Technocentre fin 2007, fin 2009 ou au terme de la dernière année du bail (en 2013) aux conditions de marché à la date de l'exercice de l'option.

Ces opérations ont eu en 2002 une incidence favorable de 214 millions d'euros sur l'endettement financier du Groupe.

### **B. VEHICULES HORS D'USAGE**

La Directive européenne 2000/53/EC sur les véhicules hors d'usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux Etats 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<sup>er</sup> juillet 2002 et, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007 au plus tard, l'intégralité du parc roulant.

Le Groupe constitue des provisions à ce titre, pays par pays, au fur et à mesure de la transposition de cette directive dans chaque législation nationale et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Au 31 décembre 2004, une provision de 79 millions d'euros a été constituée pour couvrir ce risque (21 millions d'euros au 31 décembre 2003 et 19 millions d'euros au 31 décembre 2002).

### **C. ELIMINATION DES PNEUMATIQUES USAGES EN FRANCE**

Le décret n°2002-1563 du 24 décembre 2002 relatif à l'élimination des pneumatiques usagés organise sur le plan technique et financier la collecte et le traitement des pneumatiques.

Le Groupe n'étant pas en mesure de déterminer l'incidence financière éventuelle de ce décret, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre.

### **D. 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 2004, Plan Rombo SA gère environ 600 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 74 millions de pesos argentins.

### **E. 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 2004, 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 2000 entre Renault, Samsung Motors Inc. et Hanvit Bank, Renault détient une option d'achat de la participation de Hanvit Bank (10 %) dans Renault Samsung Motors exerçable à compter de décembre 2005. L'exercice de cette option qui conduirait Renault à détenir 80,1 % de Renault Samsung Motors n'aurait pas d'incidence significative sur les états financiers du Groupe.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

- 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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**28. SOCIETES CONSOLIDEES AU 31 DECEMBRE**

**Sociétés consolidées par intégration globale**

| Pourcentage d'intérêt du groupe                           |             | 2004 | 2003 | 2002 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|
| <b>AUTOMOBILE</b>                                         |             |      |      |      |
| Renault SAS                                               | France      | 100  | 100  | 100  |
| Cofiren Renault et Cie                                    | France      | -    | 100  | 100  |
| GIE Technocentre                                          | France      | -    | 100  | 100  |
| Mecanizacion Contable S.A. (Meconsa)                      | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)     | France      | 100  | 100  | 100  |
| Renault Espana SA et ses filiales                         | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| Renault Group BV                                          | Pays-Bas    | 100  | 100  | 100  |
| Société de Financement des Moyens Informatiques (SOFIMIN) | France      | -    | 100  | 100  |
| Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)            | France      | 100  | 100  | 100  |
| Technologie et Exploitation Informatique (TEI)            | France      | 100  | 100  | 100  |
| <b>Direction de l'Ingénierie et des Fabrications</b>      |             |      |      |      |
| Auto Châssis International (ACI) Le Mans                  | France      | 100  | 100  | 100  |
| Auto Châssis International (ACI) Romania                  | Roumanie    | 100  | 100  | -    |
| Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne             | France      | 100  | 100  | 100  |
| CACIA                                                     | Portugal    | 100  | 100  | 100  |
| Emboutissage Tôlerie Gennevilliers (ETG)                  | France      | 100  | 100  | 100  |
| Fonderie le Mans                                          | France      | 100  | 100  | 100  |
| IDVU                                                      | France      | 100  | 100  | 100  |
| Maubeuge Construction Automobile (MCA)                    | France      | 100  | 100  | 100  |
| Renault Industrie Belgique (RIB)                          | Belgique    | 100  | 100  | 100  |
| SCI Parc Industriel du Mans                               | France      | 100  | 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  |
| Société de Magasinage et de Gestion des Stocks            | France      | 100  | 100  | 100  |
| Société de Transmissions Automatiques                     | France      | 80   | 80   | 80   |
| Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)       | France      | 100  | 100  | 100  |
| Société Nouvelle de Transmissions (SNT)                   | France      | -    | 80   | 80   |
| <b>Matériel Agricole</b>                                  |             |      |      |      |
| Renault Agriculture                                       | France      | -    | -    | 100  |
| <b>Autres sociétés</b>                                    |             |      |      |      |
| Arkanéo                                                   | France      | 100  | 100  | 100  |
| Car life Siège et ses filiales                            | France      | 100  | 100  | 100  |
| France Services Rapides et filiale                        | France      | 100  | 100  | 100  |
| Groupe SNR (Société Nouvelle de Roulements)               | France      | 100  | 100  | 100  |
| Grigny Ltd                                                | Royaume Uni | 100  | 100  | 100  |
| Renault F1 Team Ltd                                       | Royaume Uni | 100  | 100  | 100  |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**Sociétés consolidées par intégration globale (suite)**

| Pourcentage d'intérêt du groupe                                                                       |                    | 2004 | 2003 | 2002 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|------|
| <b>Direction Commerciale France</b>                                                                   |                    |      |      |      |
| Renault France Automobiles (RFA) et ses filiales                                                      | France             | 100  | 100  | 100  |
| <b>Direction Commerciale Europe</b>                                                                   |                    |      |      |      |
| Renault Amsterdam                                                                                     | Pays-Bas           | 100  | 100  | 100  |
| Renault Belgique Luxembourg                                                                           | Belgique           | 100  | 100  | 100  |
| Renault Ceska Republica                                                                               | République Tchèque | 100  | 100  | 100  |
| Renault Croatia                                                                                       | Croatie            | 100  | 100  | 100  |
| Renault Espana Comercial S.A. (RECSA) et ses filiales                                                 | Espagne            | 100  | 100  | 100  |
| Renault Hungaria                                                                                      | Hongrie            | 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                                                                              | Pays-Bas           | 100  | 100  | 100  |
| Renault Nissan Suisse SA                                                                              | Suisse             | 100  | 100  | 100  |
| Renault Nissan Osterreich (ex Renault Osterreich Automobilvertriebs)                                  | Autriche           | 100  | 100  | 100  |
| Renault Polska                                                                                        | Pologne            | 100  | 100  | 100  |
| Renault Portuguesa                                                                                    | Portugal           | 100  | 100  | 100  |
| Renault Retail Group                                                                                  | Royaume Uni        | 100  | 100  | 100  |
| Renault Nissan Roumanie                                                                               | Roumanie           | 100  | -    | -    |
| Renault Slovakia                                                                                      | Slovaquie          | 100  | 100  | 100  |
| Renault Slovenia d.o.o.                                                                               | Slovénie           | 100  | 100  | 100  |
| Renault U.K                                                                                           | Royaume Uni        | 100  | 100  | 100  |
| Renault Vienne                                                                                        | Autriche           | 100  | 100  | 100  |
| <b>Direction des Opérations Internationales, Direction Asie - Pacifique</b>                           |                    |      |      |      |
| AFM Industrie                                                                                         | Russie             | 100  | -    | -    |
| Avtoframos                                                                                            | Russie             | 76   | 50   | -    |
| Dacia et ses filiales                                                                                 | Roumanie           | 99   | 99   | 93   |
| Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa) <sup>(1)</sup>                                        | Colombie           | 60   | 60   | -    |
| Oyak Renault Otomobil Fabrikalari                                                                     | Turquie            | 52   | 52   | 52   |
| Renault Algérie                                                                                       | Algérie            | 100  | 100  | -    |
| Renault Corporativo S.A. de C.V.                                                                      | Mexique            | 100  | 100  | 100  |
| Renault Maroc                                                                                         | Maroc              | 80   | 80   | 80   |
| Renault Mexico                                                                                        | Mexique            | 100  | 100  | 100  |
| Renault Samsung Motors                                                                                | Corée du Sud       | 70   | 70   | 70   |
| Renault Vénézuéla <sup>(1)</sup>                                                                      | Vénézuéla          | 100  | 60   | -    |
| Revoz                                                                                                 | Slovénie           | 100  | 67   | 67   |
| <b>Mercosur</b>                                                                                       |                    |      |      |      |
| Cofal                                                                                                 | Luxembourg         | 77   | 77   | 77   |
| Groupe Renault Argentina                                                                              | Argentine          | 67   | 67   | 67   |
| Renault do Brasil LTDA                                                                                | Brésil             | 78   | 78   | 78   |
| Renault do Brasil SA                                                                                  | Brésil             | 77   | 77   | 77   |
| <b>Direction Centrale Après-Vente</b>                                                                 |                    |      |      |      |
| SODICAM 2                                                                                             | France             | 100  | 100  | 100  |
| <b>Sociétés françaises de financement des investissements</b>                                         |                    |      |      |      |
| Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et filiale | France             | 100  | 100  | 100  |
| Société Immobilière d'Epone                                                                           | France             | 100  | 100  | 100  |
| Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)                                          | France             | 100  | 100  | 100  |

(1) Sofasa (et sa filiale Renault Vénézuéla, devenue filiale de Renault SAS en 2004) est consolidée globalement depuis le 28 mars 2003 après avoir été mise en équivalence les années précédentes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**Sociétés consolidées par intégration globale (suite)**

| Pourcentage d'intérêt du Groupe                                                   |             | 2004 | 2003 | 2002 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|
| <b>Sociétés de portefeuille, établissements de crédit et autres</b>               |             |      |      |      |
| Compagnie Financière Renault <sup>(2)</sup>                                       | France      | -    | -    | 100  |
| Motor Reinsurance Company                                                         | Luxembourg  | 100  | -    | -    |
| Renault Holding                                                                   | Suisse      | 100  | 100  | 100  |
| Renault Finance                                                                   | Suisse      | 100  | 100  | 100  |
| Société Financière et Foncière (SFF)                                              | France      | 100  | 100  | 100  |
| <b>FINANCEMENT DES VENTES</b>                                                     |             |      |      |      |
| <b>Financement des ventes en France</b>                                           |             |      |      |      |
| 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  |
| Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA) | France      | 100  | 100  | 100  |
| <b>Financement des ventes à l'étranger</b>                                        |             |      |      |      |
| Accordia Espana SA                                                                | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| Consorcio Renault do Brasil                                                       | Brésil      | 100  | 100  | 100  |
| Nissan Finance Ltd                                                                | Royaume Uni | 100  | 100  | 100  |
| RCI Financial Services Belgique (ex Overlease 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 Leasing gmbh co OHG                                                           | Allemagne   | 100  | 100  | 100  |
| Refactor                                                                          | Italie      | 100  | 100  | 100  |
| Renault Autofin SA                                                                | Belgique    | 100  | 100  | 100  |
| RCI Banque AG (ex Renault Bank)                                                   | Autriche    | 100  | 100  | 100  |
| RCI Finantare Romania                                                             | Roumanie    | 100  | -    | -    |
| Renault Crédit SA                                                                 | Suisse      | 100  | 100  | 100  |
| Renault Credit Polska                                                             | Pologne     | 100  | 100  | 100  |
| Renault Financiaciones                                                            | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| RNC (ex Accordia)                                                                 | Italie      | 100  | 100  | 100  |
| <b>Sociétés de portefeuille et autres établissements de crédit</b>                |             |      |      |      |
| Renault Acceptance BV                                                             | Pays-Bas    | -    | 100  | 100  |
| Renault Acceptance Gmbh                                                           | Allemagne   | 100  | 100  | 100  |
| Renault Acceptance Ltd                                                            | Royaume Uni | 100  | 100  | 100  |
| <b>Sociétés de service</b>                                                        |             |      |      |      |
| ARTIDA                                                                            | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| Overlease Espagne                                                                 | Espagne     | 100  | 100  | 100  |
| RCI Gest Seguros                                                                  | Portugal    | 100  | 100  | 100  |
| RCI Versicherungs Service Gmbh                                                    | Allemagne   | 100  | 100  | 100  |
| Réalisation, Etudes, Courtage et Assurances                                       | France      | 100  | 100  | 100  |
| Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros                                            | Brésil      | 100  | 99   | 99   |
| Renault Services SA                                                               | Belgique    | 100  | 100  | 100  |
| Société Internationale de Gestion et de Maintenance Automobile (SIGMA)            | France      | 100  | 100  | 100  |

(2) La Compagnie Financière Renault a fusionné avec Renault SAS en 2003.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**Sociétés consolidées par intégration proportionnelle**

| Pourcentage d'intérêt du Groupe                      |             | 2004 | 2003 | 2002 |
|------------------------------------------------------|-------------|------|------|------|
| <b>AUTOMOBILE</b>                                    |             |      |      |      |
| <b>Direction de l'Ingénierie et des Fabrications</b> |             |      |      |      |
| Française de Mécanique                               | France      | 50   | 50   | 50   |
| GIE TA 96                                            | France      | 50   | 50   | 50   |
| <b>FINANCEMENT DES VENTES</b>                        |             |      |      |      |
| CFI Renault do Brasil                                | Brésil      | 60   | 60   | 60   |
| Cia Arrademento Mercantil Renault do Brasil          | Brésil      | 60   | 60   | 60   |
| RCI Leasing Romania                                  | Roumanie    | 50   | -    | -    |
| Renault Credit Car                                   | Belgique    | 50   | 50   | 50   |
| Renault Financial Services Ltd (RFS)                 | Royaume Uni | 50   | 50   | 50   |
| ROMBO Compania Financiera                            | Argentine   | 60   | 60   | 60   |
| Sygma Finance                                        | France      | 50   | 50   | 50   |
| Overlease Italia                                     | Italie      | 49   | 49   | -    |

**Sociétés consolidées par mise en équivalence**

| Pourcentage d'intérêt du Groupe                                |          | 2004 | 2003 | 2002 |
|----------------------------------------------------------------|----------|------|------|------|
| <b>AUTOMOBILE</b>                                              |          |      |      |      |
| Groupe Volvo                                                   | Suède    | 21,5 | 21,1 | 21,1 |
| Groupe Nissan                                                  | Japon    | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| Groupe Teksid                                                  | Italie   | -    | 19   | 33   |
| MAIS                                                           | Turquie  | 49   | 49   | 49   |
| Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa) <sup>(1)</sup> | Colombie | -    | -    | 24   |
| <b>FINANCEMENT DES VENTES</b>                                  |          |      |      |      |
| Nissan Renault Wholesale Mexico                                | Mexique  | 15   | -    | -    |

(1) Sofasa est consolidée globalement depuis le 28 mars 2003 après avoir été mise en équivalence les années précédentes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

## **4.2 COMPTES SOCIAUX**

---

### **4.2.1 RAPPORT GENERAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2004, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport,
- la justification de nos appréciations,
- les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### **I. Opinion sur les comptes annuels**

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à 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 annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### **II. Justification des appréciations**

En application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Ainsi qu'il est précisé à la note n° 1.A.a) de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n°34 du Conseil national de la comptabilité, Renault a opté pour la mise en équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. Les titres éligibles dans le cadre de cette option concernent Renault s.a.s., Dacia et Sofasa, dont le coût historique s'élève à M€ 3.661. La valeur d'équivalence au 31 décembre 2004 de ces titres s'élève à M€ 5.610, soit un impact positif sur les capitaux propres sociaux de Renault à cette date de M€ 1.949.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes consolidés du groupe de l'exercice 2004.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

**III. Vérifications et informations spécifiques**

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIES**

**ERNST & YOUNG AUDIT**

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Belorgey

D. Mary-Dauphin

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

**4.2.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES ELEMENTS SERVANT A LA DETERMINATION DE LA REMUNERATION DES TITRES PARTICIPATIFS**

Exercice clos le 31 décembre 2004

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault, et en exécution de la mission prévue à l'article L. 228-37 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Nous avons établi le 23 février 2005 notre rapport général sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004 et notre rapport sur les comptes consolidés.

Les éléments de calcul de la rémunération des titres participatifs ont été déterminés par les dirigeants de Renault. Il nous appartient de nous prononcer au regard de leur conformité avec le contrat d'émission et de leur concordance avec les comptes consolidés.

Les éléments de calcul qui nous ont été communiqués se présentent comme suit :

La rémunération des titres participatifs comprend une partie variable déterminée ainsi :

|                                       |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Partie variable du coupon précédent x | $\frac{\text{Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires consolidé de l'exercice précédent à structure et méthodes identiques}}$ |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Le rapport des chiffres d'affaires est arrondi au millième le plus proche.

Pour les coupons qui seront payés le 24 octobre 2005, les éléments de calcul qui nous ont été communiqués se présentent comme suit :

- |                                                                                                                                      |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| • Partie variable du coupon précédent (en euros) :                                                                                   | 9,55    |
| • Chiffre d'affaires consolidé 2004 (en millions d'euros) :                                                                          | 40.715  |
| • Chiffre d'affaires consolidé 2003 à structure et méthodes de consolidation identiques à 2004 (en millions d'euros) :               | 37.564  |
| • Partie variable du coupon calculée conformément à l'article Rémunération §3 « Méthode de Calcul » du contrat d'émission (en euros) | 10,3522 |
| • Partie variable du coupon mise en paiement (en euros) :                                                                            | 10,36   |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France. Ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la conformité et la concordance des éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs avec le contrat d'émission et les comptes consolidés ayant fait l'objet d'un audit.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la conformité et la concordance des éléments de calcul servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 9 mars 2005

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIES**

**ERNST & YOUNG AUDIT**

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Bélorgey

D. Mary-Dauphin

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

**4.2.3 RAPPORT SPECIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS  
REGLEMENTEES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

1. En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de celles dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article 92 du décret du 23 mars 1967, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

*Autorisation de signer un accord transactionnel entre Renault et AB Volvo*

Administrateurs concernés : Messieurs L. Schweitzer et P. Faure

Votre conseil d'administration du 26 octobre 2004 a autorisé la signature d'un accord transactionnel entre votre société et AB Volvo, mettant fin aux procédures d'expertise et d'arbitrage engagées à la suite de différends concernant la mise en œuvre du contrat d'apport réciproque d'activité (« Business Combination Agreement »), signé en juillet 2000. Cet accord a été signé le 26 octobre 2004 et se traduit par l'indemnisation de AB Volvo par votre société à hauteur de € 108.138.000.

*Signature d'une convention de crédit entre Renault et Cogera*

Votre conseil d'administration a autorisé, le 14 décembre 2004, la signature d'une convention de crédit entre votre société et Cogera, filiale du groupe RCI Banque (contrôlé par Renault s.a.s.), ayant pour objet d'octroyer à Cogera un crédit de € 450.000.000 affecté au refinancement par Cogera de ses activités bancaires, en vue de permettre à RCI Banque de diminuer son ratio « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n°93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière, calculé sur une base consolidée.

2. Nous vous présentons également notre rapport sur les conventions visées à l'article L.225-42 du code de commerce.

Il nous appartient, sur la base des informations qui nous ont été données, de vous communiquer, outre les caractéristiques et les modalités essentielles de ces conventions, les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation n'a pas été suivie.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

Les conventions suivantes n'ont pu être autorisées par votre conseil d'administration du fait que tous les administrateurs sont concernés et de l'interdiction faite dans ce cas par la loi de participer au vote sur l'autorisation sollicitée.

*Signature de conventions de délégations entre Renault et Renault s.a.s.*

Des conventions de délégations ont été conclues entre votre société et Renault s.a.s. dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis au titre de la participation à l'effort de construction (le « 1 % construction ») ayant notamment pour objet de renforcer la liquidité de ces encours prêtés non rémunérés et de figer au niveau particulièrement bas des taux actuels le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Cette convention, qui n'a pas eu d'effet sur les comptes de l'exercice 2004, a été présentée lors de votre conseil du 14 septembre 2004.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIES**

**ERNST & YOUNG AUDIT**

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

J.F. Belorgey

D. Mary-Dauphin

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**4.2.4 COMPTES SIMPLIFIES DE RENAULT SA**

| <b>COMPTES SIMPLIFIES DE RENAULT SA</b>                       |              |             |              |
|---------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|
|                                                               |              |             |              |
| <b>(en millions d'euros)</b>                                  | <b>2004</b>  | <b>2003</b> | <b>2002</b>  |
|                                                               |              |             |              |
| Produits d'exploitation                                       | 5            |             |              |
| Charges d'exploitation                                        | (30)         | (26)        | (43)         |
| <b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>                                | <b>(25)</b>  | <b>(26)</b> | <b>(43)</b>  |
| Produits des titres et créances rattachées                    | 545          | 465         | 411          |
| Reprises de provisions                                        | 54           |             |              |
| Dotations aux provisions                                      | (20)         | (94)        | (16)         |
| <b>PRODUITS ET CHARGES LIES AUX PARTICIPATIONS</b>            | <b>579</b>   | <b>371</b>  | <b>395</b>   |
| Différences positives de change                               | 186          | 190         | 280          |
| Reprises de provisions pour risques de change                 |              |             | 39           |
| Différences négatives de change                               | (35)         | (41)        | (45)         |
| <b>PRODUITS ET CHARGES LIES AU CHANGE</b>                     | <b>151</b>   | <b>149</b>  | <b>274</b>   |
| Intérêts perçus et autres produits assimilés                  | 5            | 21          | 23           |
| Intérêts versés et autres charges assimilées                  | (164)        | (195)       | (247)        |
| Dotations aux amortissements et aux provisions                |              | (1)         | (1)          |
| Reprises de provisions et transfert de charges                | 49           | 119         | 45           |
| Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement |              |             | 2            |
| <b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>                  | <b>(110)</b> | <b>(56)</b> | <b>(178)</b> |
| <b>RESULTAT FINANCIER</b>                                     | <b>620</b>   | <b>464</b>  | <b>491</b>   |
| <b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>                          | <b>595</b>   | <b>438</b>  | <b>448</b>   |
| <b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>                                 | <b>0</b>     | <b>381</b>  | <b>2 771</b> |
| <b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>                                | <b>341</b>   | <b>48</b>   | <b>161</b>   |
| <b>RESULTAT EXCEPTIONNEL (Note 2)</b>                         | <b>(341)</b> | <b>333</b>  | <b>2 610</b> |
| <b>IMPOT SUR LES BENEFICES (Note 3)</b>                       | <b>(2)</b>   | <b>0</b>    | <b>53</b>    |
| <b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                             | <b>252</b>   | <b>771</b>  | <b>3 111</b> |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

|                                                   |               |                   |               |               |               |
|---------------------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>BILAN SIMPLIFIE</b>                            |               |                   |               |               |               |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
|                                                   | <b>2004</b>   |                   |               | <b>2003</b>   | <b>2002</b>   |
|                                                   |               | <b>Amortis.</b>   |               |               |               |
| <b>ACTIF (en millions d'euros)</b>                | <b>Brut</b>   | <b>et</b>         | <b>Net</b>    | <b>Net</b>    | <b>Net</b>    |
|                                                   |               | <b>provisions</b> |               |               |               |
| Participations évaluées par équivalence (Note 4)  | 5 610         |                   | 5 610         | 3 691         | 3 544         |
| Participation dans NISSAN MOTOR (Note 4)          | 6 413         |                   | 6 413         | 6 413         | 6 413         |
| Autres participations (Note 4)                    | 67            | 13                | 54            | 0             | 85            |
| Autres titres immobilisés                         | 1             | 1                 | 0             | 0             | 13            |
| Créances rattachées à des participations (Note 5) | 9 532         | 13                | 9 519         | 9 317         | 7 739         |
| Prêts                                             | 28            |                   | 28            | 59            | 80            |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>                | <b>21 651</b> | <b>27</b>         | <b>21 624</b> | <b>19 480</b> | <b>17 874</b> |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>ACTIF IMMOBILISE</b>                           | <b>21 651</b> | <b>27</b>         | <b>21 624</b> | <b>19 480</b> | <b>17 874</b> |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>CREANCES</b>                                   | <b>33</b>     |                   | <b>33</b>     | <b>99</b>     | <b>18</b>     |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT (Note 6)</b>   | <b>513</b>    |                   | <b>513</b>    | <b>535</b>    | <b>425</b>    |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>AUTRES COMPTES D'ACTIF</b>                     | <b>47</b>     |                   | <b>47</b>     | <b>19</b>     | <b>51</b>     |
|                                                   |               |                   |               |               |               |
| <b>TOTAL ACTIF</b>                                | <b>22 244</b> | <b>27</b>         | <b>22 217</b> | <b>20 133</b> | <b>18 368</b> |
|                                                   |               |                   |               |               |               |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

|                                                        |               |               |               |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>BILAN SIMPLIFIE</b>                                 |               |               |               |
|                                                        |               |               |               |
| <b>PASSIF (en millions d'euros)</b>                    | <b>2004</b>   | <b>2003</b>   | <b>2002</b>   |
|                                                        |               |               |               |
| Capital                                                | 1 086         | 1 086         | 1 086         |
| Primes d'émission                                      | 4 423         | 4 423         | 4 423         |
| Ecart de réévaluation                                  | 9             | 9             | 9             |
| Ecart d'équivalence                                    | 1 949         | 246           | 487           |
| Réserves légale et réglementées                        | 108           | 108           | 92            |
| Report à nouveau                                       | 6 366         | 5 978         | 3 199         |
| Résultat de l'exercice                                 | 252           | 771           | 3 111         |
|                                                        |               |               |               |
| <b>CAPITAUX PROPRES (Note 7)</b>                       | <b>14 193</b> | <b>12 621</b> | <b>12 407</b> |
|                                                        |               |               |               |
| <b>AUTRES FONDS PROPRES (Note 8)</b>                   | <b>129</b>    | <b>324</b>    | <b>324</b>    |
|                                                        |               |               |               |
| <b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (Note 9)</b>     | <b>213</b>    | <b>170</b>    | <b>397</b>    |
|                                                        |               |               |               |
| Emprunts obligataires                                  | 4 380         | 4 249         | 3 310         |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit | 527           | 325           | 343           |
| Emprunts et dettes financières divers                  | 2 359         | 1 960         | 1 413         |
| <b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES (Note 10)</b>        | <b>7 266</b>  | <b>6 534</b>  | <b>5 066</b>  |
|                                                        |               |               |               |
| <b>AUTRES DETTES</b>                                   | <b>76</b>     | <b>109</b>    | <b>48</b>     |
|                                                        |               |               |               |
| <b>COMPTES DE REGULARISATION</b>                       | <b>340</b>    | <b>375</b>    | <b>126</b>    |
|                                                        |               |               |               |
| <b>TOTAL PASSIF</b>                                    | <b>22 217</b> | <b>20 133</b> | <b>18 368</b> |
|                                                        |               |               |               |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

| <b>TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE</b>                                           |              |              |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|
|                                                                                |              |              |                |
|                                                                                |              |              |                |
| <b>(en millions d'euros)</b>                                                   | <b>2004</b>  | <b>2003</b>  | <b>2002</b>    |
| Capacité d'autofinancement                                                     | 564          | 476          | 459            |
| Variation du besoin en fonds de roulement                                      | (18)         | 374          | 69             |
| <b>Flux de trésorerie des opérations d'exploitation</b>                        | <b>546</b>   | <b>850</b>   | <b>528</b>     |
| Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles           |              |              | 166            |
| Diminution / (augmentation) nette des autres immobilisations financières       | (200)        | (263)        | (1 899)        |
| <b>Flux de trésorerie liés aux investissements</b>                             | <b>(200)</b> | <b>(263)</b> | <b>(1 733)</b> |
| Rachat des titres participatifs suite à l'OPA                                  | (545)        |              |                |
| Emissions d'emprunts obligataires                                              | 407          | 1 427        | 1 008          |
| Remboursement d'emprunts obligataires                                          | (305)        | (229)        | (229)          |
| Augmentation / (diminution) nette des dettes porteuses d'intérêts              | 627          | 282          | (1 759)        |
| Diminution / (augmentation) nette des prêts et valeurs mobilières de placement | (149)        | (1 740)      | 345            |
| Augmentation de capital en numéraire                                           |              |              | 2 167          |
| Dividendes versés aux actionnaires                                             | (383)        | (316)        | (250)          |
| <b>Flux de trésorerie liés au financement</b>                                  | <b>(348)</b> | <b>(576)</b> | <b>1 282</b>   |
| <b>Trésorerie à l'ouverture</b>                                                | <b>(5)</b>   | <b>(16)</b>  | <b>(93)</b>    |
| Augmentation / (diminution) de la trésorerie                                   | (2)          | 11           | 77             |
| <b>Trésorerie à la clôture</b>                                                 | <b>(7)</b>   | <b>(5)</b>   | <b>(16)</b>    |
|                                                                                |              |              |                |
|                                                                                |              |              |                |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

**4.2.5 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX**

Seules les règles et méthodes comptables spécifiques à la holding Renault SA sont mentionnées ci-dessous. Il convient de se référer aux comptes consolidés pour les descriptions des autres règles et méthodes comptables.

**1. REGLES ET METHODES COMPTABLES**

Les comptes de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Les comptes annuels de l'exercice ont été élaborés et présentés conformément au plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la Réglementation Comptable.

La provision sur actions propres représentant l'écart entre la valeur nette comptable de ces actions et leur prix d'exercice a fait l'objet d'un changement de présentation au titre de l'exercice 2003, conformément à la position publiée par la CNCC dans son bulletin de mars 2003 (N° 129). Ce changement de présentation n'a pas un impact significatif sur la présentation du bilan au 31.12.2002 et au 31.12.2003.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

**A - PARTICIPATIONS**

- a) Par dérogation à la règle en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis N°34 du Conseil National de la Comptabilité (juillet 1988) :
- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés consolidées par intégration globale,
  - les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations intra-sociétés du Groupe,
  - pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode,
  - la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Ecart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé à compenser les pertes. Lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.
- b) Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achats. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée en prenant en compte les perspectives de rentabilité, le débouché commercial et la quote-part d'actif net.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

**B - CONVERSION DES DETTES ET CREANCES EN DEVISES ETRANGERES**

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre,
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion),
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes compte tenu :
  - de la compensation préalable des pertes et des gains latents sur les opérations à terme voisin dans la même devise
  - de la neutralisation des opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

**C- INSTRUMENTS DERIVES**

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations non qualifiées de couverture réalisées sur des marchés organisés ou assimilés sont portées en compte de résultat.

Les résultats des contrats de gré à gré non assimilables à des opérations de marché sont enregistrés lors du dénouement de l'opération. A la clôture de l'exercice, les moins-values latentes sont provisionnées.

**D - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 00-06 :

- un passif est un élément du patrimoine ayant une valeur économique négative pour l'entité, c'est à dire une obligation de l'entité à l'égard d'un tiers dont il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. L'ensemble de ces éléments est dénommé passif externe. Cette obligation peut être d'ordre légal, réglementaire ou contractuel. Elle peut également découler des pratiques passées de l'entité, de sa politique affichée ou d'engagements publics suffisamment explicites qui ont créé une attente légitime des tiers concernés sur le fait qu'elle assumera certaines responsabilités.

- les provisions pour risques et charges ont un caractère éventuel au titre de leur montant ou de leur échéance mais correspondent à une obligation probable ou certaine à la date de clôture. Le passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle la sortie de ressources ne l'est pas. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**2. RESULTAT EXCEPTIONNEL**

Le résultat exceptionnel se compose principalement de la moins-value dégagée suite au rachat des titres participatifs pour 339 millions d'euros (voir note 8).

**3. IMPOT SUR LES BENEFICES**

Renault SA a renoncé à l'application du régime fiscal du bénéfice consolidé à compter du 1er janvier 2004.

Dans le cadre du régime fiscal du bénéfice consolidé en 2003, Renault SA déterminait l'assiette de l'impôt courant sur les sociétés en tenant compte des résultats fiscaux de la plupart de ses filiales françaises et étrangères, ainsi que de Nissan et de ses principales filiales, déterminés selon les règles fiscales françaises. Du montant de l'impôt brut correspondant à ce résultat fiscal d'ensemble était déduit, sous certaines conditions, l'impôt payé par ces mêmes sociétés.

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la société est imposée en France à compter du 1er janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95% versent directement à Renault SA le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui aurait été la sienne si elle avait été imposée séparément. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par la tête de Groupe.

La charge d'impôt 2004 s'élève à 2 millions d'euros, se décomposant en 43 millions d'euros de produit au titre de l'intégration fiscale et 45 millions d'euros de dotation nette pour risques fiscaux. Le produit de l'intégration fiscale inclut 98 millions d'euros perçus des filiales et 55 millions d'euros de charge d'impôt à payer à l'Administration fiscale.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros)                                                                  | <b>2003</b>      |                   | <b>2004</b>      |                   | <b>Variations</b> |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|
|                                                                                        | <b>Actif (1)</b> | <b>Passif (2)</b> | <b>Actif (1)</b> | <b>Passif (2)</b> | <b>Actif</b>      | <b>Passif</b> |
| <b>Charges non déductibles temporairement</b>                                          |                  |                   |                  |                   |                   |               |
| Provisions pour risques et charges                                                     | 23               |                   | 3                |                   | (20)              |               |
| Autres                                                                                 | 26               |                   | 25               |                   | (1)               |               |
| <b>Produits non taxables temporairement</b>                                            |                  |                   |                  |                   |                   |               |
| <b>Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées</b> | 129              |                   | 116              | 25                | (13)              | 25            |
| <b>TOTAL</b>                                                                           | <b>178</b>       |                   | <b>144</b>       | <b>25</b>         | <b>(34)</b>       | <b>25</b>     |

(1) : correspond à un crédit futur d'impôt

(2) : correspond à une charge future d'impôt

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**4. PARTICIPATIONS ET AUTRES TITRES IMMOBILISES**

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros)                                | Montant en<br>début d'exercice | Acquisitions | Reprises de<br>l'exercice | Variation de<br>l'exercice | Montant<br>en fin d'exercice |
|------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------|---------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Participations évaluées<br>par équivalence           | 3 691                          | 216          |                           | 1 703                      | 5 610                        |
| Participation dans<br>Nissan Motor Ltd               | 6 413                          |              |                           |                            | 6 413                        |
| Autres participations                                | 67                             |              |                           |                            | 67                           |
| Provisions dépréciation<br>des autres participations | (67)                           |              | 54                        |                            | (13)                         |
| <b>Total</b>                                         | <b>10 104</b>                  | <b>216</b>   | <b>54</b>                 | <b>1 703</b>               | <b>12 077</b>                |

La souscription dans l'augmentation de capital Dacia en janvier et mai à hauteur de 216 millions d'euros constitue la seule acquisition de titres sur 2004.

Compte tenu de l'évolution très favorable du cours de bourse de Nissan Diesel, la provision pour dépréciation des titres de 54 millions d'euros a été reprise.

La variation annuelle de l'évolution des titres évalués par équivalence représente l'évolution de la quote-part de capitaux propres des sociétés contrôlées de manière exclusive. La contrepartie est inscrite en écart d'équivalence pour un montant de 1 703 millions d'euros (voir note 7).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**5. CREANCES RATTACHEES A DES PARTICIPATIONS**

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

|                                          | Montant en<br>début d'exercice | Augmentations | Diminutions  | Montant en fin<br>d'exercice |
|------------------------------------------|--------------------------------|---------------|--------------|------------------------------|
| (en millions d'euros)                    |                                |               |              |                              |
| Avances capitalisables                   | 5                              |               |              | 5                            |
| Créances rattachées à des participations | 9 317                          | 1 605         | 1 395        | 9 527                        |
| <b>Total valeurs brutes (1)</b>          | <b>9 322</b>                   | <b>1 605</b>  | <b>1 395</b> | <b>9 532</b>                 |
| Provisions pour dépréciation             | (5)                            | (8)           |              | (13)                         |
| <b>TOTAL NET</b>                         | <b>9 317</b>                   | <b>1 597</b>  | <b>1 395</b> | <b>9 519</b>                 |
| (1) Dont part à moins d'un an            | 9 034                          | 1 504         | 1 306        | 9 232                        |
| Dont part à plus d'un an                 | 288                            | 101           | 89           | 300                          |

Les créances rattachées aux participations comprennent pour :

- 3 231 millions d'euros de placements de trésorerie auprès des sociétés financières du Groupe dans le cadre de la gestion de trésorerie de celui-ci (2 918 millions d'euros en 2003)
- 1 370 millions d'euros de prêts court terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (1 757 millions d'euros en 2003)
- 4 926 millions de prêts dans le cadre du financement des Sociétés en Nom Collectif détenant une partie des actifs industriels du Groupe en France, ainsi que d'autres filiales du Groupe (4 642 millions d'euros en 2003).

**6. VALEURS MOBILIERES DE PLACEMENT**

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto-détenus pour 513 millions d'euros (535 millions d'euros en 2003). Leur diminution pour un montant de 22 millions d'euros correspond à l'exercice de 641 056 d'actions en 2004.

En 2004, le plan de stocks-options accordé s'est réalisé sous forme d'options de souscriptions d'actions, et non plus d'options d'achats d'actions.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**7. CAPITAUX PROPRES**

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

| (en millions d'euros)           | Solde en début d'exercice | Affectation du résultat 2003 | Résultat 2004 | Autres       | Solde en fin d'exercice |
|---------------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------|--------------|-------------------------|
| Capital                         | 1 086                     |                              |               |              | 1 086                   |
| Prime d'émission                | 4 423                     |                              |               |              | 4 423                   |
| Ecart de réévaluation           | 9                         |                              |               |              | 9                       |
| Ecart d'équivalence             | 246                       |                              |               | 1 703        | 1 949                   |
| Réserves légale et réglementées | 108                       |                              |               |              | 108                     |
| Report à nouveau                | 5 978                     | 388                          |               |              | 6 366                   |
| Résultat de l'exercice          | 771                       | (771)                        | 252           |              | 252                     |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>12 621</b>             | <b>(383)</b>                 | <b>252</b>    | <b>1 703</b> | <b>14 193</b>           |

L'affectation du résultat de l'exercice 2003, décidée par l'Assemblée Générale des Actionnaires du 30 avril 2004, s'est traduite par la distribution de dividendes pour 383 millions d'euros (soit 1,40 euro par action), le solde étant porté en report à nouveau pour 388 millions d'euros.

Au 31 décembre 2004, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

|                      | Répartition du capital   |              |  | Droits de vote     |              |
|----------------------|--------------------------|--------------|--|--------------------|--------------|
|                      | Nombre de titres détenus | % du capital |  | En nombre          | En %         |
| <b>Etat</b>          | <b>44 585 950</b>        | 15,65%       |  | <b>44 585 950</b>  | 19,28%       |
| <b>Salariés</b>      | <b>9 513 524</b>         | 3,34%        |  | <b>9 513 524</b>   | 4,11%        |
| <b>Auto-contrôle</b> | <b>10 880 990</b>        | 3,82%        |  |                    |              |
| <b>Nissan</b>        | <b>42 740 568</b>        | 15,00%       |  |                    |              |
| <b>Autres</b>        | <b>177 216 086</b>       | 62,19%       |  | <b>177 216 086</b> | 76,61%       |
| <b>TOTAL</b>         | <b>284 937 118</b>       | <b>100 %</b> |  | <b>231 315 560</b> | <b>100 %</b> |

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**8. TITRES PARTICIPATIFS**

Les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, sont remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculé à structures et méthodes de consolidation identiques.

Renault SA a procédé entre mars et avril 2004 à une offre publique d'achat de ses titres participatifs à un prix de 450 euros l'unité représentant une prime de 21% par rapport au cours du titre.

60% ont été effectivement rachetés pour un montant total de 545 millions d'euros, dégageant une moins-value de 343 millions d'euros (339 millions d'euros comptabilisés en charges exceptionnelles et 4 millions d'euros en charges d'exploitation).

Au 31 décembre 2004, il reste sur le marché 797 659 titres valorisés au coût moyen pondéré de 158,93 euros, soit un total de 129 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre a varié au cours de l'exercice entre 346 euros et 575 euros (cours de séance).

La rémunération 2004 de 24 millions d'euros (39 millions d'euros en 2003) figure dans les charges financières.

**9. PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES**

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros)                                 | 2003       | Dotations | Reprises avec<br>consommation | 2004       |
|-------------------------------------------------------|------------|-----------|-------------------------------|------------|
| <b>Provisions pour risques<br/>fiscaux et litiges</b> | <b>103</b> | <b>68</b> | <b>(19)</b>                   | <b>152</b> |
| - Part à moins d'un an                                |            | 4         |                               | 4          |
| - Part à plus d'un an                                 | 103        | 64        | (19)                          | 148        |
| <b>Autres provisions pour risques<br/>et charges</b>  | <b>67</b>  |           | <b>(6)</b>                    | <b>61</b>  |
| - Part à moins d'un an                                | 35         |           | (2)                           | 33         |
| - Part à plus d'un an                                 | 32         |           | (4)                           | 28         |
| <b>TOTAL</b>                                          | <b>170</b> | <b>68</b> | <b>(25)</b>                   | <b>213</b> |

Les mouvements de l'année comprennent principalement la dotation nette aux provisions pour risque fiscal (45 millions d'euros).

Par ailleurs, chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**10. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES**

**A. EMPRUNTS OBLIGATAIRES**

Les emprunts obligataires s'analysent comme suit :

| (en millions d'euros)                                                                                     | Devise d'émission | 2004         | 2003         | 2002         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| Emprunt obligataire 2004 à 0,98%                                                                          | JPY               | 179          | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 2,695%                                                                         | EUR               | 50           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 2,595%                                                                         | EUR               | 50           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 1,11%                                                                          | JPY               | 7            | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 0,67%                                                                          | JPY               | 18           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 0,7375%                                                                        | JPY               | 72           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 2,686%                                                                         | EUR               | 10           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2004 à 2,764%                                                                         | EUR               | 10           | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 4,785%                                                                         | EUR               | 20           | 20           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 1,23 %                                                                         | JPY               | 215          | 222          |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 4,41%                                                                          | EUR               | 10           | 10           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 5,4025%                                                                        | EUR               | 41           | 41           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 4,25375 % sur la tranche A de 65 ME et 4,2675% sur la tranche B de 35 ME       | EUR               | 100          | 100          |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 0,7150 %                                                                       | EUR               | 78           | 81           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 0,8105 %                                                                       | JPY               | 50           | 52           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 1,2360 %                                                                       | EUR               | 717          | 741          |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 0,70 %                                                                         | JPY               | 36           | 37           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 0,75 %                                                                         | JPY               | 36           | 37           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 0,70 %                                                                         | JPY               | 50           | 52           |              |
| Emprunt obligataire 2003 à 1,013 %                                                                        | JPY               | 7            | 7            |              |
| Emprunt obligataire 2002 à 0,8675 %                                                                       | JPY               | 7            | 7            | 8            |
| Emprunt obligataire 2002 à 4,364 % sur la 1ère tranche de 500 ME et 4,4955% sur la 2ème tranche de 500 ME | EUR               | 1 000        | 0            |              |
| Emprunt obligataire 2002 à 1,86 %                                                                         | EUR               | 0            | 871          | 946          |
| Emprunt obligataire 2001 à 1,29 %                                                                         | JPY               | 358          | 370          | 402          |
| Emprunt obligataire 2000 à 2,7276 %                                                                       | EUR               | 443          | 458          | 500          |
| Emprunt obligataire 1999 à 1,795 %                                                                        | EUR               | 446          | 461          | 500          |
| Emprunt obligataire 1998 Pibor 3 mois - 0,17%                                                             | FRF               | 76           | 76           | 76           |
| Emprunt obligataire 1996 à 2,9111 %                                                                       | FRF               | 282          | 292          | 305          |
| Emprunt obligataire 1994 à 3,8267 %                                                                       | FRF               | 0            | 292          | 305          |
| Emprunt obligataire 1993 à 7,50 %                                                                         | FRF               |              |              | 229          |
| Intérêts courus non échus                                                                                 |                   | 12           | 22           | 39           |
| <b>TOTAL</b>                                                                                              |                   | <b>4 380</b> | <b>4 249</b> | <b>3 310</b> |

Les taux présentés dans le tableau ci-dessus correspondent aux taux après « swap » de couverture de change ou de taux, et non aux taux d'origine.

Les principaux emprunts obligataires faisant l'objet d'un contrat d'échange de devises pour les ramener en yens sont :

- émission du 21 juillet 1999, d'une durée de 7 ans, pour 500 millions d'euros au taux de 5,1250%. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devises pour le ramener à 62,2 milliards de yens au taux de 1,795%,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

---

- émission du 19 octobre 2000, d'une durée de 7 ans, pour 500 millions d'euros au taux de 6,3750%. Un contrat d'échange de devises du 21 janvier 2003 a ramené l'emprunt à 61,8 milliards de yens au taux de 2,7276%,
- émission du 20 décembre 1996, d'une durée de 9 ans, pour 305 millions d'euros au taux de 5,80%. Un contrat d'échange de devises du 17 avril 2003 a ramené l'emprunt à 39,5 milliards de yens au taux de 2,9111%,
- émission du 28 mai 2003, d'une durée de 7 ans, pour 750 millions d'euros au taux de 4,625%. Le contrat d'échange de devises a ramené l'emprunt à 100,1 milliards de yens au taux de 1,236%,
- remboursement de l'emprunt obligataire du 2 mars 1994, d'une durée de 10 ans, pour 305 millions d'euros au taux de 6,25%. Cet emprunt faisait l'objet d'un contrat d'échange de devises à compter du 17 avril 2003 ramenant l'emprunt à 39,4 milliards de yens au taux de 3,8267%.

Les principaux emprunts obligataires sans contrat d'échange sont :

- émission du 2 décembre 2003 d'un deuxième emprunt obligataire sur le marché domestique japonais, d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 30 milliards de yens au taux de 1,23%,
- émission du 26 avril 2004, d'une durée de 3 ans, pour 2,5 milliards de yens au taux fixe de 0,67%,
- émission du 27 avril 2004, d'une durée de 5 ans, pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,11%,
- émission du 27 avril 2004, d'une durée de 5 ans, pour 50 millions d'euros au taux variable de 2,595%,
- émission du 17 juin 2004, d'une durée de 7 ans, pour 50 millions d'euros au taux variable de 2,695%,
- émission du 15 décembre 2004 sur le marché domestique japonais, d'un deuxième emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 25 milliards de yens au taux fixe de 0,98%.

Les principaux emprunts obligataires faisant l'objet d'un contrat d'échange de taux sont :

- émission du 26 février 2004, d'une durée de 5 ans, pour 10 millions d'euros au taux variable de 3,056%. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux pour le ramener au taux variable de 2,764%,
- émission du 14 avril 2004, d'une durée de 5 ans, pour 10 millions d'euros au taux variable de 2,946%. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux pour le ramener au taux variable de 2,686%,
- émission du 23 avril 2004, d'une durée de 3 ans, pour 10 milliards de yens au taux variable de 0,3325%. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux pour le ramener au taux fixe de 0,7375%,
- le contrat d'échange de devises adossé à l'emprunt à taux fixe de 6,125% du 26 juin 2002, d'une durée de 7 ans, pour 1 000 millions d'euros a été débouclé le 17 et 18 juin 2004, et remplacé par un contrat d'échange de taux ramenant l'emprunt à un taux variable de 4,364% et 4,4955% pour les deux tranches respectives de 500 millions d'euros.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

Les échéances des emprunts obligataires sont les suivantes :

| (en millions d'euros)                 | 2004         | 2003         | 2002         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Part à moins d'un an                  | 378          | 313          | 268          |
| Part à plus d'un an et moins de 5 ans | 3 174        | 2 263        | 2 096        |
| Part à 5 ans et plus                  | 828          | 1 673        | 946          |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>4 380</b> | <b>4 249</b> | <b>3 310</b> |

**B. EMPRUNTS ET DETTES AUPRES DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT**

Les « emprunts et dettes auprès des établissements de crédit », principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 527 millions d'euros au 31 décembre 2004 (325 millions d'euros au 31 décembre 2003).

La variation de 202 millions d'euros s'explique par l'émission de trois nouveaux emprunts auprès d'établissements de crédit :

- émission du 26 février 2004, d'un emprunt d'une durée de 5 ans, pour 80 millions de dollars australiens au taux de 5,8117%. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de devises pour le ramener à 48,1 millions d'euros au taux de 2,744%,
- émission du 19 avril 2004, d'un emprunt d'une durée de 5 ½ ans, pour 50 millions d'euros,
- émission du 7 octobre 2004, d'un emprunt auprès du Calyon d'une durée de 15 ans, pour 112,4 millions d'euros au taux Euribor 6 mois + 0,67%. Dans le cadre de l'opération 1% logement, cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux pour le ramener au taux fixe de 0,13% .

Leurs échéances sont les suivantes :

| (en millions d'euros)                 | 2004       | 2003       | 2002       |
|---------------------------------------|------------|------------|------------|
| Part à moins d'un an                  | 15         | 9          | 19         |
| Part à plus d'un an et moins de 5 ans | 443        | 316        | 162        |
| Part à 5 ans et plus                  | 69         |            | 162        |
| <b>TOTAL</b>                          | <b>527</b> | <b>325</b> | <b>343</b> |

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an comprennent des tirages à court terme sur des lignes de crédit dont l'échéance est à plus d'un an. Ils sont rémunérés au taux du marché.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**C. EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES DIVERS**

Les échéances sont les suivantes :

|                       |              |              |              |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
|                       |              |              |              |
|                       |              |              |              |
| (en millions d'euros) | <b>2004</b>  | <b>2003</b>  | <b>2002</b>  |
|                       |              |              |              |
| Part à moins d'un an  | 2 159        | 1 760        | 1 413        |
| Part à plus d'un an   | 200          | 200          |              |
|                       |              |              |              |
| <b>TOTAL</b>          | <b>2 359</b> | <b>1 960</b> | <b>1 413</b> |

Les emprunts et dettes financières comprennent notamment 200 millions d'euros de billets de trésorerie auprès de diverses banques.

Le solde (2 159 millions d'euros) est constitué d'emprunts auprès de filiales du groupe dont la trésorerie est excédentaire.

**11. INSTRUMENTS FINANCIERS**

**A - INSTRUMENTS DE GESTION DU RISQUE DE TAUX DE CHANGE ET D'INTERET**

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

|                                                               |             |             |             |
|---------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Au 31 décembre                                                | <b>2004</b> | <b>2003</b> | <b>2002</b> |
| En millions d'euros                                           |             |             |             |
| <b><u>Risques de change :</u></b>                             |             |             |             |
| <b>Swaps de devises</b>                                       |             |             |             |
| Achats                                                        | 2 348       | 3 607       | 2 000       |
| <i>Dont opérations avec Renault</i>                           |             |             |             |
| <i>Finance</i>                                                | 1 098       | 1 357       | 500         |
| Ventes                                                        | 2 163       | 3 349       | 1 943       |
| <i>Dont opérations avec Renault</i>                           |             |             |             |
| <i>Finance</i>                                                | 1 000       | 1 276       | 500         |
| <b>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</b> |             |             |             |
| Achats                                                        | 146         | 94          | 3 466       |
| <i>Dont opérations avec Renault</i>                           |             |             |             |
| <i>Finance</i>                                                | 146         | 94          | 3 466       |
| Ventes                                                        | 147         | 94          | 3 394       |
| <i>Dont opérations avec Renault</i>                           |             |             |             |
| <i>Finance</i>                                                | 147         | 94          | 3 394       |
| <b><u>Risques de taux :</u></b>                               |             |             |             |
| <b>Swaps de taux</b>                                          | 1 729       | 527         | 239         |
| <i>Dont opérations avec Renault</i>                           |             |             |             |
| <i>Finance</i>                                                | 1 337       | 248         | 0           |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

A fin 2004, les opérations de gestion du risque de change comprennent pour l'essentiel des opérations de swaps de devises et de ventes à terme portant sur le yen pour un montant total nominal de 2 112 millions d'euros (295 milliards de yens) visant à couvrir partiellement l'investissement net de Renault dans Nissan.

**B - JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS**

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivantes :

| Au 31 décembre                      | <b>2004</b>        |                 | <b>2003</b>        |                 | <b>2002</b>        |                 |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| En millions d'euros                 |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
|                                     | Valeur<br>au bilan | Juste<br>Valeur | Valeur<br>au bilan | Juste<br>Valeur | Valeur<br>au bilan | Juste<br>Valeur |
| <b>ACTIFS</b>                       |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| Valeurs mobilières de placement (1) | 513                | 670             | 535                | 630             | 425                | 460             |
| Prêts à caractère de placement      | 9 529              | 9 529           | 9 279              | 9 279           | 7 714              | 7 714           |
|                                     |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| <b>PASSIFS</b>                      |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| Titres participatifs                | 129                | 448             | 324                | 694             | 324                | 537             |
| Emprunts obligataires               | 4 380              | 4 540           | 4 249              | 4 237           | 3 310              | 3 577           |
| Autres dettes porteuses d'intérêts  | 2 886              | 2 912           | 2 285              | 2 308           | 1 756              | 1 756           |
|                                     |                    |                 |                    |                 |                    |                 |
| (1) Actions d'auto-contrôle         |                    |                 |                    |                 |                    |                 |

**C - JUSTE VALEUR ESTIMEE DES INSTRUMENTS HORS BILAN**

| Au 31 décembre                              | <b>2004</b>  |              | <b>2003</b>  |              | <b>2002</b>  |              |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| En millions d'euros                         |              |              |              |              |              |              |
|                                             | Actifs       | Passifs      | Actifs       | Passifs      | Actifs       | Passifs      |
| Contrats de change à terme                  | 146          | 147          | 94           | 94           | 3 406        | 3 380        |
| <i>Dont opérations avec Renault Finance</i> | <i>146</i>   | <i>147</i>   | <i>94</i>    | <i>94</i>    | <i>3 406</i> | <i>3 380</i> |
| Swaps de devises                            | 2 534        | 2 349        | 3 629        | 3 218        | 1 756        | 1 618        |
| <i>Dont opérations avec Renault Finance</i> | <i>1 181</i> | <i>1 148</i> | <i>1 145</i> | <i>1 056</i> | -            | -            |
| Swaps de taux                               | 100          | 18           | 28           | 9            | 20           | 8            |
| <i>Dont opérations avec Renault Finance</i> | <i>51</i>    | <i>4</i>     | <i>19</i>    | <i>2</i>     | <i>19</i>    | -            |

Les hypothèses et méthodes sont identiques à celles retenues pour les comptes consolidés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS** (en millions d'euros)

| Sociétés                           | Capital | Capitaux propres autres que le capital | Quote-part du capital détenu en % | Valeur inventaire des titres détenus |
|------------------------------------|---------|----------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <b><u>PARTICIPATIONS</u></b>       |         |                                        |                                   |                                      |
| Renault s.a.s.                     | 534     | 1 637                                  | 100,00                            | 5 153                                |
| Dacia                              | 658     | (225)                                  | 99,43                             | 445                                  |
| Nissan Motor Co Ltd (1)            | 4 416   | 8 355                                  | 44,37                             | 6 413                                |
| Sofasa                             | 1       | 43                                     | 23,71                             | 12                                   |
| Autres participations              |         |                                        |                                   | 67                                   |
| <b><u>TOTAL PARTICIPATIONS</u></b> |         |                                        |                                   | <b>12 090</b>                        |

(1) sur la base des comptes publiés par Nissan Motor Co Ltd au 30 septembre 2004 convertis au cours de 137,17 yens pour un euro.

**RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS** (en millions d'euros)

| Sociétés                     | Prêts et avances consentis par Renault SA et non remboursés | Chiffre d'affaires HT du dernier exercice | Bénéfice net ou perte du dernier exercice | Dividendes encaissés par Renault SA en 2004 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <b><u>PARTICIPATIONS</u></b> |                                                             |                                           |                                           |                                             |
| Renault s.a.s.               | 1 370                                                       | 34 608                                    | 1 417                                     |                                             |
| Dacia                        |                                                             | 679                                       | (60)                                      |                                             |
| Nissan Motor Co Ltd          |                                                             | 57 453                                    | 3 680                                     | 345                                         |
| Sofasa                       |                                                             | 395                                       | 12                                        |                                             |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IV**

**MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION**

La seule opération réalisée en 2004 concerne la souscription à l'augmentation de capital Dacia pour 8 753 171 785 titres.

**RESULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

| (en millions d'euros)                                             | 2000        | 2001        | 2001        | 2002        | 2003        | 2004        |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                   |             |             | PRO FORMA   |             |             |             |
| <b>Situation financière en fin d'exercice</b>                     |             |             |             |             |             |             |
| Capital                                                           | 914         | 923         | 923         | 1 086       | 1 086       | 1 086       |
| Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants      | 239 798 567 | 242 196 550 | 242 196 550 | 284 937 118 | 284 937 118 | 284 937 118 |
|                                                                   |             |             |             |             |             |             |
| <b>Résultat global des opérations effectuées</b>                  |             |             |             |             |             |             |
| Chiffre d'affaires hors taxes                                     | 30 870      | 32 443      |             |             |             |             |
| Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup> | 2 177       | 1 425       | 84          | 3 005       | 446         | 213         |
| Impôt sur les bénéfices                                           | 117         | 107         | 107         | 53          | 0           | (2)         |
| Résultat après impôt, amortissements et provisions                | 1 454       | 554         | 170         | 3 111       | 771         | 252         |
| Résultat distribué                                                | 213         | 250         |             | 316         | 383         |             |
|                                                                   |             |             |             |             |             |             |
| <b>Résultat par action en euros</b>                               |             |             |             |             |             |             |
| Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup> | 9,08        | 5,88        | 0,35        | 10,55       | 1,57        | 0,75        |
| Résultat après impôt, amortissements et provisions                | 6,06        | 2,29        | 0,70        | 10,92       | 2,71        | 0,88        |
| Dividende net attribué à chaque action                            | 0,91        | 0,92        |             | 1,15        | 1,40        |             |
|                                                                   |             |             |             |             |             |             |
| <b>Personnel</b>                                                  |             |             |             |             |             |             |
| Nombre de salariés <sup>(2)</sup>                                 | 45 942      | 47 515      |             |             |             |             |
| Montant de la masse salariale                                     | 1 635       | 1 677       |             |             |             |             |
| Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux         |             |             |             |             |             |             |
| (Sécurité sociale, oeuvres sociales, etc)                         | 705         | 631         |             |             |             |             |

<sup>(1)</sup> Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

<sup>(2)</sup> Effectifs au 31 décembre.

RENAULT  
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004  
Chapitre VII – Projet de résolutions

## CHAPITRE V : RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DETAILLE DU GROUPE

### 5.1 RENSEIGNEMENTS SUR 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 2004** : 34 608 millions d'euros

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 49 306 personnes

#### RENAULT ESPANA

Carretera de Madrid, km 185  
47 001 VALLADOLID  
Espagne

Participation à 99,72 % par Renault sas.

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

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

**Chiffre d'affaires 2004** : 8 533 millions d'Euros (donnée de la consolidation locale)

**Effectif au 31 décembre 2004** : 14 099 personnes (donnée de la consolidation locale)

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – Projet de résolutions**

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>RENAULT FRANCE AUTOMOBILES</b> |
|-----------------------------------|

117-199, avenue Victor Hugo  
92 100 Boulogne Billancourt

Participation à 100 % par Renault sas.

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

**64 établissements** sur le territoire national.

**Chiffre d'affaires 2004** : 4 540 millions d'Euros (données consolidées, contribution au Groupe)

**Effectif au 31 décembre 2004** : 9 776 personnes

|                          |
|--------------------------|
| <b>RENAULT ARGENTINE</b> |
|--------------------------|

Fray justo Santa Maria de Oro 1744  
1414 Buenos Aires  
Argentine

Participation à 66 ,64 % par Renault.

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

**Usine** à Cordoba

**Chiffre d'affaires 2004** : 1 277 millions de pesos (donnée de la consolidation locale)

**Effectifs au décembre 2004** : 2 267 personnes

|                          |
|--------------------------|
| <b>RENAULT DO BRASIL</b> |
|--------------------------|

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

Participation à 77.3 % par Renault.

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

**Usine** à Curitiba

**Chiffres d'affaires 2004** : 2 257 millions de réals (données locales)

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 2 604 personnes

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – Projet de résolutions**

|                                          |
|------------------------------------------|
| <b>OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI</b> |
|------------------------------------------|

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

Participation à 51 % par Renault sas.

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

**Usine** à Bursa

**Chiffre d'affaires 2004** : 3 316 023 milliards de livres turques

**Effectif au 31 décembre 2004** : 4 339 personnes

|                          |
|--------------------------|
| <b>S.N.R. ROULEMENTS</b> |
|--------------------------|

1, rue des Usines  
74 010 Annecy

Participation à 100 % par Renault sas

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

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

**Chiffre d'affaires 2004** : 464 millions d'Euros (données consolidées, contribution au Groupe)

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 3 278 personnes

|              |
|--------------|
| <b>DACIA</b> |
|--------------|

Calea Floreasca  
Nr. 133-137  
Sector 1  
Bucaresti  
Roumanie

Participation à 99.31 % par Renault SA

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

**Usine** : Pitesti

**Chiffre d'affaires 2004** : 23 125 milliards de ROL (données consolidées, contribution au Groupe)

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 11 352 personnes

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – Projet de résolutions**

---

|                              |
|------------------------------|
| <b>RENAULT SAMSUNG MOTOR</b> |
|------------------------------|

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

Participation à 70,10 % par Renault

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

**Usine** : Pusan

**Chiffre d'affaires 2004** : 1 348 millions d'Euros

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 5 480 personnes

|              |
|--------------|
| <b>REVOZ</b> |
|--------------|

Belokranska Cesta 4  
8000 Novo Mesto - Slovénie

Participation à 100 % par Renault sas

**Activité** : fabrication de véhicules.

**Usine** : Novo Mesto

**Chiffre d'affaires 2004** : 210 102 millions de tolars

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 2 586 personnes

|                                       |
|---------------------------------------|
| <b>SOCIETE FINANCIERE ET FONCIERE</b> |
|---------------------------------------|

27-33, quai Le Gallo  
92 109 Boulogne-Billancourt cedex

Participation à 100 % par Renault sas.

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

**Total du bilan (social) au 31/12/2004** : 342 millions d'euros

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 32 personnes

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – Projet de résolutions**

|                        |
|------------------------|
| <b>RENAULT FINANCE</b> |
|------------------------|

48, Avenue de Rhodanie  
Case postale 1 002 Lausanne - Suisse

Participation à 100 % par Renault Holding (filiale à 100 % de Renault sas).

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

**Total du bilan (social) au 31/12/2004** : 4 529 millions d'euros

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 27 personnes

|                   |
|-------------------|
| <b>RCI BANQUE</b> |
|-------------------|

14, avenue du Pavé Neuf  
93 168 Noisy-le-Grand cedex

Participation à 100 % par Renault sas.

**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.

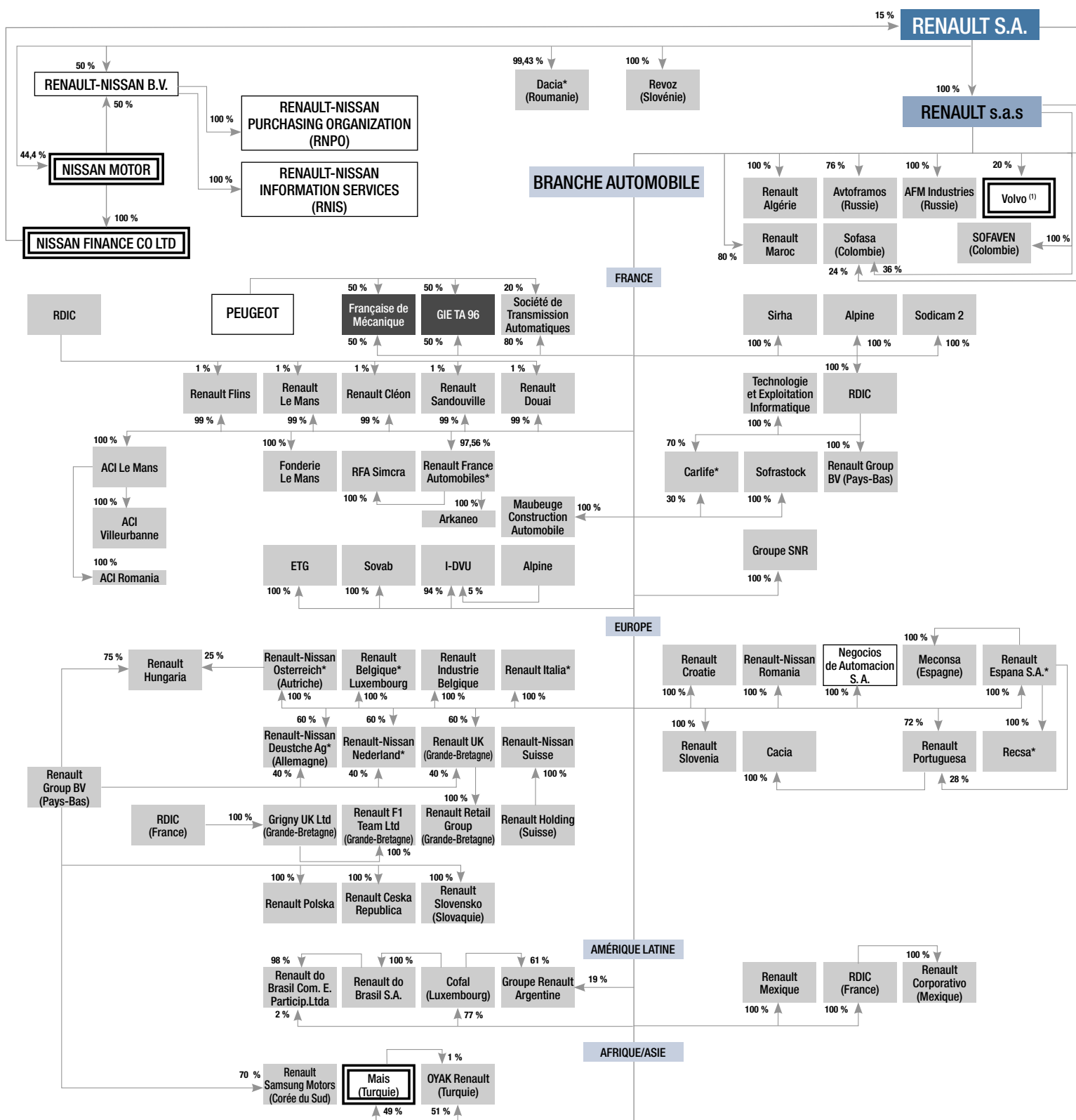
**Montant net financé en 2004** : 10,6 milliards d'euros

**Total du bilan (social) au 31/12/2004** : 24,2 milliards d'euros

**Effectifs au 31 décembre 2004** : 3 189 personnes.

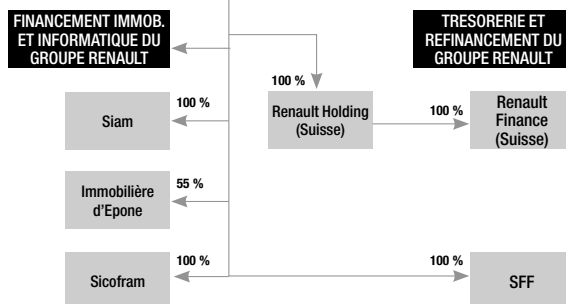
## 5.2 Organigramme

### 5.2.1 Groupe Renault : principales sociétés consolidées au 31 décembre 2004

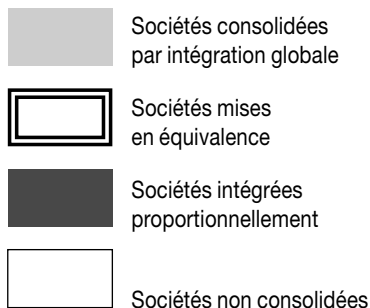
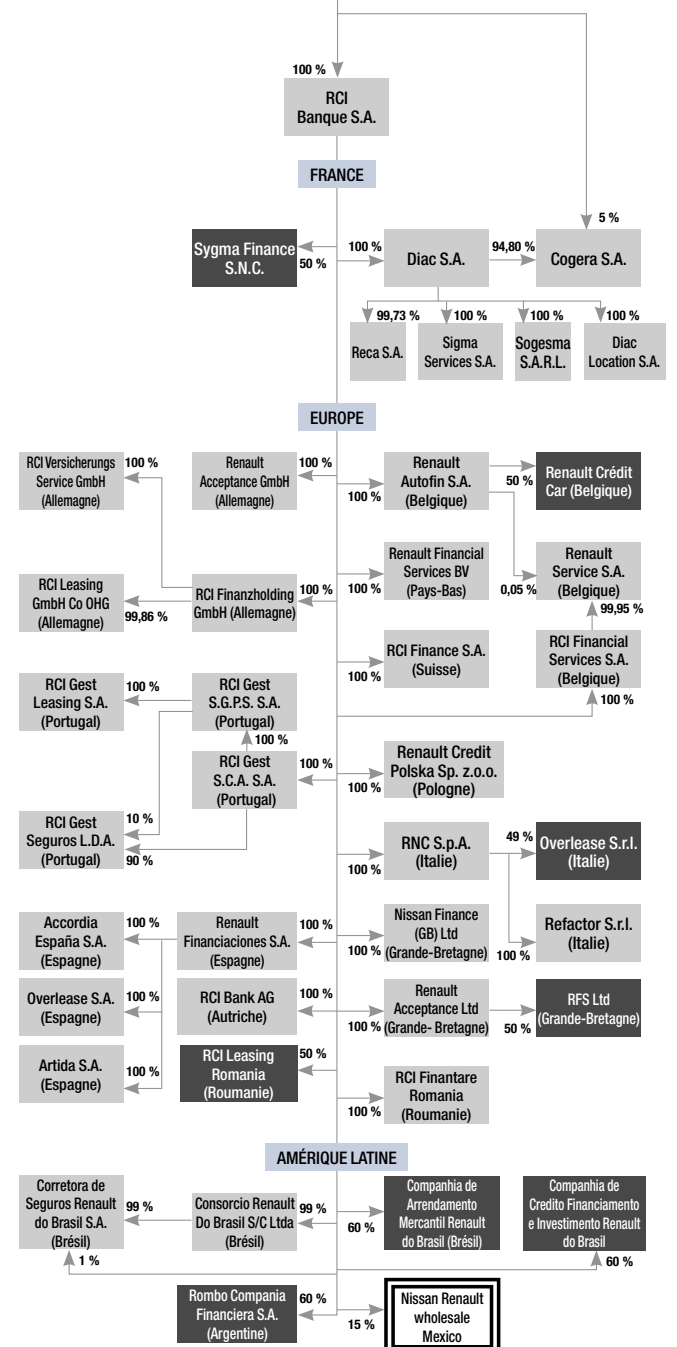


## Organigramme

## BRANCHE AUTOMOBILE (suite)



## BRANCHE FINANCEMENT DES VENTES



\* et filiales

(1) Renault détient 20% des actions émises par A.B. Volvo. Après prise en compte des actions auto-détenues par Volvo, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Volvo est de 21,53%.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VI – Renseignements généraux concernant Renault**

---

**CHAPITRE VI : RENSEIGNEMENTS GENERAUX CONCERNANT RENAULT**

**6.1 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LA SOCIETE**

**6.1.1 PRESENTATION GENERALE**

**Dénomination sociale et siège social**

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15 quai le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

**Forme juridique**

Société anonyme de droit français, Renault est régie par les dispositions du livre II du code du commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise

**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.

**Objet social**

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

**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.

**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.

**Exercice social**

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôture le 31 décembre de chaque année.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VI – Renseignements généraux concernant Renault**

---

**6.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIERES DES STATUTS**

**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.

**Assemblées Générales**

Les Assemblées Générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées Générales se composent de tous les actionnaires. Les propriétaires d'actions au porteur ou inscrites sur un compte non tenu par la Société doivent, pour avoir le droit d'assister ou de se faire représenter aux Assemblées Générales, déposer un certificat établi par l'intermédiaire chargé de tenir leur compte et constatant l'indisponibilité des titres jusqu'à la date de la réunion, au lieu indiqué dans ladite convocation, cinq jours au moins avant la date fixée pour l'Assemblée Générale. Les propriétaires d'actions nominatives inscrites sur un compte tenu par la Société doivent, pour participer ou se faire représenter aux Assemblées Générales, avoir leurs actions inscrites à leur compte sur les registres de la Société, cinq jours au moins avant la date de la réunion de l'Assemblée Générale. Le Conseil d'Administration a la faculté de réduire le délai ci-dessus prévu.

**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.

**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.

**Franchissement de seuils**

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital, tout actionnaire ou société de gestion d'un organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions égal ou supérieur à 0,5 % du capital ou des droits de vote ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 %<sup>33</sup> du capital ou des droits de vote est tenu, dans les cinq jours de bourse 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

---

<sup>33</sup> Une résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2005 prévoit de porter le seuil statutaire de déclaration des franchissements de seuil à 2%.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VI – Renseignements généraux concernant Renault**

---

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, 0,5 % 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.

---

## **6.2 RENSEIGNEMENTS DE CARACTERE GENERAL CONCERNANT LE CAPITAL**

---

### **6.2.1 MODIFICATION DU CAPITAL**

L'Assemblée Générale Extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'Administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu au cours de l'exercice 2002. Dans le cadre de la mise en œuvre de la seconde étape de l'Alliance, une augmentation de capital réservée à Nissan Finance CO., Ltd.<sup>(1)</sup> approuvée par l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires du 28 mars 2002 a été réalisée en deux phases :

- la première, le 29 mars 2002, sur décision du Conseil d'Administration du 28 mars 2002,
- la deuxième, le 28 mai 2002, sur décision du Conseil d'Administration du 24 mai 2002.

*(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](http://www.renault.com), rubrique "Infos financières", et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).*

### **6.2.2 CAPITAL SOCIAL**

Au 31 décembre 2004, le capital social de Renault (SA) s'élève à 1 085 610 419,58 euros (un milliard quatre vingt cinq millions six cent dix mille quatre cent dix neuf euros et cinquante huit cents) divisé en 284 937 118 actions de 3,81 euros chacune. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VI – Renseignements généraux concernant Renault**

**6.2.3 TABLEAU D'EVOLUTION DU CAPITAL SUR LES CINQ DERNIERS EXERCICES**

|                | Opérations de capital effectuées                                                                                                              | Montant du capital résultant |             |                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------|-----------------------|
|                |                                                                                                                                               | en euros                     | en nombre   | de titres             |
| <b>01/2001</b> | Conversion du capital en euro                                                                                                                 | 913 632 540,27 euros         | 239 798 567 | actions de 3,81 euros |
| <b>12/2001</b> | Augmentation de capital réservée aux salariés :<br>émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros                                                | 922 768 855,50 euros         | 242 196 550 | actions de 3,81 euros |
| <b>03/2002</b> | Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co. Ltd :<br>émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal | 1 066 784 805,72 euros       | 279 996 012 | actions de 3,81 euros |
| <b>05/2002</b> | Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co. Ltd :<br>émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal  | 1 085 610 419,58 euros       | 284 937 118 | actions de 3,81 euros |

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 1999, 2000, 2003 et 2004.

**6.2.4 PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHATS D' ACTIONS RENAULT**

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans sa vingt-sixième résolution, a autorisé le Conseil d'administration à consentir, en une ou plusieurs fois, au bénéfice de certains salariés de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société, émises au titre de l'augmentation de son capital, ou à l'achat d'actions de la Société provenant de rachats faits par celle-ci dans les conditions légales et réglementaires.

Le nombre total des options ainsi consenties ne pourra donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 2% du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

Cette autorisation est valable jusqu'au 29 juin 2006.

**6.2.5 AUGMENTATION DE CAPITAL RESERVEE AUX SALARIES<sup>34</sup>**

Dans le cadre des dispositions des articles L443-1 et suivants du Code du Travail et de l'article L 225-138-IV du Code de Commerce, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 29 avril 2003 a, dans sa vingt-septième résolution, délégué au Conseil d'Administration, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social, dans la limite de 4%, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions réservées aux salariés, sous certaines conditions. Le Conseil d'Administration n'a pas fait usage de cette autorisation au cours de l'exercice.

<sup>34</sup> Une résolution similaire sera soumise au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires du 29 avril 2005. Conformément aux dispositions légales, une telle résolution doit être proposée en Assemblée dès lors que des résolutions tendant à augmenter le capital sont proposées au vote des actionnaires. Cette autorisation sera valable jusqu'au 29 avril 2007.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VI – Renseignements généraux concernant Renault**

---

**6.2.6 AUGMENTATION DE CAPITAL PAR EMISSION DE TITRES<sup>3</sup>**

L'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003 a adopté un certain nombre de résolutions destinées à doter le Conseil d'Administration d'un ensemble d'autorisations lui permettant, le cas échéant, de procéder, sur ses seules décisions, à diverses opérations financières emportant augmentation du capital de la société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

\*\*

## CHAPITRE VII : ASSEMBLEE GENERALE MIXTE DU 29 AVRIL 2005

### PROJETS DE RESOLUTIONS

#### 7.1 PRESENTATION DES RESOLUTIONS

---

Vingt résolutions sont soumises au vote de l'Assemblée Générale Mixte convoquée pour le 29 avril 2005.

Le Conseil propose, en premier lieu, l'adoption de onze résolutions par l'Assemblée Générale Ordinaire :

##### **7.1.1 APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RESULTAT**

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2004 de RENAULT.

Les comptes présentés ont été établis, conformément à la réglementation en vigueur, selon le même référentiel comptable qu'en 2003. A compter du 1er janvier 2005, les comptes de l'exercice 2005 seront établis sous les normes comptables IAS/IFRS, qui sera la norme pour l'ensemble des sociétés cotées européennes. A ce titre, conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers et afin de donner des éléments de comparaison pour la suite, Renault a publié le 25 février dernier les impacts de l'application du passage aux normes comptables IAS/IFRS sur les comptes consolidés de l'exercice 2004.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2004 et de la mise en paiement du dividende.

Le bénéfice de Renault, soit 251 877 027,36 euros, complété du report à nouveau de 6 365 889 800,58 euros, représente un total à répartir de 6 617 766 827,94 euros. Le dividende versé aux actionnaires s'élèverait à 512 886 812,40 euros correspondant à une distribution globale de 1,80 euro par action, ouvrant droit à un abattement de 50 % pour les actionnaires personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France. Il sera mis en paiement, uniquement en espèces, le 13 mai 2005.

Le dividende distribué aux actionnaires enregistrerait une progression de 28,6%, après des hausses successives de 25% et de 21,7% au titre de 2002 (1,15 euro par action) et 2003 (1,40 euro par action).

Cette distribution est conforme à la politique de Renault de progression lissée dans le temps du dividende. Elle s'inscrit dans le souhait que la société a de promouvoir la valeur de l'action RENAULT et son appréciation par ses détenteurs.

##### **7.1.2 CONVENTIONS VISEES A L'ARTICLE L 225-38 DU CODE DE COMMERCE**

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.

Par la **quatrième résolution**, il est donc proposé à l'Assemblée Générale d'approuver ces conventions dites réglementées, après lecture du rapport spécial des Commissaires aux comptes en application de l'article L 225-38 du Code de commerce. Il est rappelé que ces conventions ont fait l'objet d'une autorisation préalable par le Conseil d'Administration. Vous trouverez la liste des conventions autorisées au cours de l'exercice 2004 dans le rapport spécial des Commissaires aux comptes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

**7.1.3 RENOUELEMENT DU MANDAT DE TROIS ADMINISTRATEURS**

**Les cinquième, sixième et septième résolutions** vous demandent de renouveler les mandats de Madame Dominique de La Garanderie et de Messieurs Itaru Koeda et Louis Schweitzer en qualité d'administrateurs ; ces mandats seraient reconduits pour une durée de quatre années et prendraient fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

Madame Dominique de La Garanderie, 61 ans, est Avocat au Cabinet Ginestie et est membre du Comité des Comptes et de l'Audit.

Monsieur Itaru Koeda, 63 ans, est Co-Président du Conseil d'Administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co.Ltd.

Monsieur Louis Schweitzer, 62 ans, est Président-Directeur Général en exercice de Renault.

Des renseignements complémentaires concernant les fonctions exercées par les administrateurs sont présentés dans le chapitre II, § 2. 1.1.

**7.1.4 QUITUS A UN ADMINISTRATEUR**

Il vous est demandé au titre de la **huitième résolution** de donner quitus entier et définitif à la gestion de Monsieur Pierre Alanche dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

**7.1.5 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 2004 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

**7.1.6 AUTORISATION AU CONSEIL D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIETE**

Au cours de l'année 2004, votre Société n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée du 30 avril 2004. Au 31 décembre 2004 figuraient en portefeuille 10 880 990 actions ; cette auto-détention équivalait à 3,8% du capital.

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 prévues par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de dix huit mois à compter de la présente Assemblée et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée. Cette résolution, très proche de celle adoptée l'an dernier, a toutefois été revue conformément au Règlement Européen et au Règlement AMF qui encadrent les objectifs des programmes de rachat en les faisant bénéficier d'une présomption de légitimité renforcée.

Il est précisé que la société ne peut être amenée à détenir plus de 10 % de son capital social et le montant maximum des fonds qu'elle est susceptible d'investir dans l'achat de ses actions est de 2 421 965 435 euros.

Les acquisitions, comme les cessions, seraient à effectuer par tous moyens, y compris les cessions de bloc ou l'utilisation de produits dérivés.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

Le prix d'achat maximum est fixé à 85 euros, et le prix de vente minimum à 60 euros ; pour tenir compte de l'évolution du cours de bourse sur les marchés, ces limites ont donc été ajustées par rapport à celles antérieurement en vigueur, autorisées par l'Assemblée Générale du 30 avril 2004.

Une note d'information visée par l'AMF, décrivant les modalités de ces rachats sera consultable sur le site internet [renault.com](http://renault.com), rubrique Infos Financières/Notes AMF.

### **7.1.7 AUTORISATION AU CONSEIL D'EMETTRE DES EMPRUNTS SOUS FORME D'OBLIGATIONS**

La **onzième résolution** vise à autoriser le Conseil d'Administration à émettre des emprunts sous forme d'obligations jusqu'à concurrence d'un montant nominal de 4 milliards d'euros ou de sa contre-valeur en devises étrangères. Le montant de 4 milliards d'euros reste inchangé par rapport à l'autorisation donnée l'an dernier et correspond au montant nécessaire pour permettre au Groupe Renault d'effectuer ses opérations courantes en ce domaine. Celles-ci peuvent varier d'une année sur l'autre, notamment en fonction des évolutions de marché. Il est précisé que cette autorisation donnée au Conseil est valable jusqu'à l'Assemblée Générale annuelle devant statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

### **Huit résolutions relèvent ensuite de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire :**

#### **7.1.8 AUTORISATION DE REDUIRE LE CAPITAL SOCIAL PAR ANNULATION D' ACTIONS**

Dans la **douzième 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.

#### **7.1.9 AUGMENTATION DE CAPITAL**

Les **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.

La diversité des produits financiers et les évolutions rapides des marchés nécessitent 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, à l'avenir, la conduire à faire appel au marché financier pour lui procurer les capitaux nécessaires.

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. Il est précisé à ce titre que ces résolutions ont été adoptées dans des termes similaires par votre Assemblée du 29 avril 2003, les montants étant au surplus reconduits. Elles sont valables jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

Ces émissions pourront comporter soit :

- le maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**treizième résolution**),

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

- la suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires (**quatorzième et quinzième résolutions**). En conformité avec les nouvelles dispositions de l'ordonnance du 24 juin 2004, ces autorisations vont permettre à votre Conseil d'adapter, dans certaines limites, le montant de l'augmentation de capital à la réalité de la demande.

La **quatorzième résolution** traite de manière spécifique des émissions comportant la suppression du droit préférentiel de souscription. Nous vous précisons toutefois qu'au titre de cette résolution, votre Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires la faculté de souscrire les titres par priorité.

**Par la quinzième résolution**, l'Assemblée Générale autorise le Conseil d'Administration :

(i) dans l'éventualité d'une opportunité de croissance externe par acquisition de titres cotés sur le marché et dans l'hypothèse où la Société souhaiterait réaliser cette opération sous forme d'offre publique d'échange (OPE), à augmenter le capital de la Société d'un montant nominal maximum de trois cents millions d'euros, par l'émission d'actions nouvelles à l'effet de rémunérer les titres apportés à l'OPE. De même, cette émission d'actions nouvelles pourra porter sur des valeurs mobilières de toute nature donnant accès au capital de la Société, le montant nominal des titres d'emprunts émis en application de cette autorisation ne pouvant être supérieur à trois milliards d'euros.

(ii) 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.

La **seizième 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 **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.

**Par la dix-septième 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.

#### **7.1.10 AUGMENTATION DE CAPITAL PAR EMISSION D' ACTIONS RESERVEES AUX SALARIES**

La **dix-huitième résolution** est liée aux résolutions relatives aux augmentations de capital présentées précédemment. Conformément aux dispositions légales, une telle résolution doit être proposée en Assemblée dès lors que des autorisations tendant à augmenter le capital sont proposées au vote des actionnaires.

Cette résolution autorise votre Conseil d'Administration à 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. Cette résolution est en tous points similaire à celle que vous avez adoptée lors de l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003.

#### **7.1.11 MODIFICATION DES STATUTS**

**Par la dix-neuvième résolution**, il vous est demandé d'autoriser la modification des statuts, à l'effet de les mettre en conformité avec l'ordonnance n° 2004 – 604 du 24 juin 2004 et de porter le seuil statutaire de déclaration des franchissements de seuil à 2% contre 0,5% actuellement. Après avoir recueilli tous les avis concernant l'usage de place, il convenait à l'évidence d'accroître le seuil statutaire en le portant à 2%.

**Le Conseil propose enfin l'adoption d'une résolution par l'Assemblée Générale Ordinaire :**

**7.1.12 FORMALITES**

**La vingtième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

**7.2 PROJET DE RESOLUTIONS**

---

**A titre ordinaire :**

**Première résolution** (*Approbation des comptes consolidés*)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004, approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes consolidés établis conformément aux dispositions des articles L 233-16 et suivants du Code de commerce faisant ressortir un bénéfice net de 3 551 000 000 euros.

**Deuxième résolution** (*Approbation des comptes annuels*)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport général des commissaires aux comptes sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2004, approuve tels qu'ils ont été présentés, les comptes de cet exercice se soldant par un bénéfice de 251 877 027,36 euros. Elle approuve également les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports.

**Troisième résolution** (*Affectation du résultat*)

L'Assemblée Générale décide l'affectation suivante du résultat de l'exercice :

|                                     |                         |
|-------------------------------------|-------------------------|
| Bénéfice de l'exercice              | 251 877 027,36          |
| Dotation à la réserve légale        | -                       |
|                                     | -----                   |
| Solde                               | 251 877 027,36          |
| Report à nouveau antérieur          | <u>6 365 889 800,58</u> |
| Bénéfice distribuable de l'exercice | 6 617 766 827,94        |
| Dividendes                          | <u>512 886 812,40</u>   |
| Report à nouveau                    | 6 104 880 015,54        |

Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende net de 1,80 euro :

- ouvrant droit à un abattement de 50 % lorsque les bénéficiaires sont des personnes physiques imposables à l'impôt sur le revenu en France, conformément à l'article 158-3-2° du Code général des impôts dans sa nouvelle rédaction ;
- et n'ouvrant pas droit à cet abattement dans les autres cas.

Le dividende sera mis en paiement le 13 mai 2005.

Dans l'hypothèse où à cette date la Société détiendrait certaines de ses propres actions, le montant correspondant au dividende non versé sera affecté au report à nouveau.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

L'Assemblée Générale reconnaît, en outre, qu'au titre des trois derniers exercices, il a été distribué les dividendes suivants.

| Exercice | Dividende par action | Avoir fiscal           | Revenu global par action |
|----------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| 2001     | 0,92                 | soit 0,46<br>soit 0,14 | soit 1,38<br>soit 1,06   |
| 2002     | 1,15                 | soit 0,58<br>soit 0,17 | soit 1,73<br>soit 1,32   |
| 2003     | 1,40                 | soit 0,70<br>soit 0,21 | soit 2,10<br>soit 1,61   |

**Quatrième résolution** (*Conventions visées à l'article L 225-38 du code de commerce*)

L'Assemblée Générale, après avoir entendu lecture du rapport des commissaires aux comptes sur les conventions visées à l'article L 225-38 du Code de Commerce, et statuant sur ce rapport, approuve chacune des conventions qui y sont mentionnées.

**Cinquième résolution** (*Renouvellement du mandat d'une administratrice*)

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat d'administratrice de Madame Dominique de La Garanderie, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

**Sixième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un administrateur*)

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Itaru Koeda, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

**Septième résolution** (*Renouvellement du mandat d'un administrateur*)

L'Assemblée Générale renouvelle le mandat d'administrateur de Monsieur Louis Schweitzer, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2008.

**Huitième résolution** (*Quitus à un administrateur*)

L'Assemblée Générale donne quitus entier et définitif à la gestion de Monsieur Pierre Alanche, dont le mandat a cessé au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2004.

**Neuvième résolution** (*Rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs*)

L'Assemblée Générale prend acte du rapport des Commissaires aux Comptes sur les éléments servant à la détermination de la rémunération des titres participatifs.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

**Dixième résolution** (Autorisation d'opérer en bourse sur ses propres actions)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration conformément aux dispositions de l'article

L 225-209 du code de Commerce, à opérer sur les propres actions de la Société dans les conditions et limites prévues par les textes. La présente autorisation a pour objet de permettre à la Société d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi en vue, notamment :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour les céder aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe dans les conditions fixées par la loi ;
- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de Services d'Investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption de la douzième résolution par l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris de gré à gré et par bloc d'actions ou par l'utilisation d'instruments financiers dérivés, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera et les actions éventuellement acquises pourront être cédées ou transférées par tous moyens.

L'Assemblée Générale fixe à 85 euros, par action, le prix maximum d'achat et à 60 euros, par action, le prix minimum de vente, d'une part, et le nombre d'actions pouvant être acquises à 10 % au plus du capital social, d'autre part. Le montant total que la société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 2 421 965 435 euros.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves et attribution de titres gratuits ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

L'Assemblée Générale prend acte que les actionnaires seront informés, dans le cadre de la prochaine Assemblée Générale annuelle, de l'affectation précise des actions acquises aux différents objectifs poursuivis pour l'ensemble des rachats effectués.

L'Assemblée Générale décide que la présente autorisation pourra être utilisée y compris en période d'offre publique d'achat et/ou d'échange ainsi que de garantie de cours, dans le respect de la réglementation en vigueur.

S'agissant des actions acquises avant le 13 octobre 2004, l'Assemblée Générale donne, en tant que de besoin, tous pouvoirs au Conseil d'Administration, pour, selon les modalités qui seront arrêtées par l'Autorité des Marchés Financiers :

- soit les affecter à un objectif bénéficiant de la présomption irréfragable de légitimité prévue par le Règlement Européen n° 2273/2003 du 22 décembre 2003 ;
- soit les affecter à l'une des deux pratiques acceptées de marché (contrat de liquidité conclu avec un prestataire de services d'investissement agissant dans les conditions fixées pour cette pratique, conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe) ;
- soit les céder par l'intermédiaire d'un Prestataire de Services d'Investissement agissant de manière indépendante.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle d'approbation des comptes sans toutefois excéder une durée maximum de dix huit mois. Tous pouvoirs sont conférés au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, pour passer tous ordres de bourse, conclure tous accords, établir tous documents,

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

notamment d'information, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et d'une manière générale, faire tout ce qui est nécessaire.

**Onzième résolution** (*Emission d'emprunts obligataires*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration :

Autorise le Conseil d'Administration à émettre, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, tant en France qu'à l'étranger, en euro, en monnaie étrangère, ou en unités monétaires établies par référence à plusieurs devises, des obligations jusqu'à concurrence d'un montant nominal de quatre milliards d'euros, ou de sa contre-valeur en devises étrangères, sous les formes et aux époques, taux et conditions qu'il jugera convenables.

A cet effet, tous pouvoirs sont donnés au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation, conformément à l'article L. 228-40 du code de commerce, à un ou plusieurs membres du Conseil, au Directeur Général et/ou, en accord avec ce dernier, à un ou plusieurs directeurs généraux délégués, pour fixer, dans le cadre des dispositions légales, les caractéristiques des obligations et toutes mesures nécessaires à la réalisation de la ou des émissions de ces obligations.

Le Conseil d'Administration aura également tous pouvoirs pour décider, s'il y a lieu, d'attacher une garantie aux titres à émettre, et le cas échéant définir et conférer cette garantie, ainsi que pour constituer la masse des porteurs d'obligations et prendre toutes mesures à ce sujet.

La présente autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de la présente Assemblée et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2005.

**A titre extraordinaire :**

**Douzième résolution** (*Autorisation d'annulation d'actions rachetées*)

L'Assemblée Générale après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'administration, conformément à l'article L 225-209 du Code de Commerce, avec faculté de subdélégation :

- à annuler en une ou plusieurs fois, les actions acquises au titre de la mise en oeuvre de l'autorisation faisant l'objet de la dixième résolution soumise à la présente Assemblée Générale ou toute résolution qui s'y substituerait, par période de vingt-quatre mois dans la limite de 10% du nombre total des actions composant le capital social existant à la date de l'opération, et à réduire corrélativement le capital social en imputant la différence entre la valeur de rachat des titres et leur valeur nominale sur tous postes de réserves ou primes ;
- modifier en conséquence les statuts et accomplir toutes les formalités nécessaires.

La présente autorisation est donnée pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée Générale annuelle d'approbation des comptes sans toutefois excéder une durée maximale de dix huit mois.

**Treizième résolution** (*Emission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L 225-129 et suivants du Code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès immédiat ou à terme, à des actions de la société ;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

2. Décide que le montant nominal des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à cinq cents millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions;
3. Décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à trois milliards d'euros, ou à sa contre-valeur en devises étrangères ;
4. Décide que les actionnaires pourront exercer, dans les conditions prévues par la Loi, leur droit préférentiel de souscription à titre irréductible. En outre, le Conseil d'Administration aura la faculté de conférer aux actionnaires le droit de souscrire à titre réductible un nombre de valeurs mobilières supérieur à celui qu'ils pourraient souscrire à titre irréductible, proportionnellement aux droits de souscription dont ils disposent et, en tout état de cause, dans la limite de leur demande ;

Si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible, n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra user, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :

- limiter l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
- répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
- offrir au public tout ou partie des titres non souscrits.

5. Décide que, lorsque le Conseil d'Administration constate une demande excédentaire, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans les conditions de l'article L 225-135-1 du code de commerce, dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. La limite prévue à l'alinéa 4 ci-dessus est alors augmentée dans les mêmes proportions.
6. Constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit;
7. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons;
8. Décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la société pour chacune des actions émises dans le cadre de la délégation susvisée, sera au moins égale à la valeur nominale des actions ;
9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la Loi, pour mettre en oeuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant de prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts;

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

devise d'émission, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires de l'utilisation qui aura été faite de cette délégation dans les conditions prévues à l'article L.225-100, alinéa 4 du code de commerce.

10. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de ce jour et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

**Quatorzième résolution** (*Emission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes et conformément aux dispositions des articles L 225-129 et suivant du code de commerce :

1. Délègue au Conseil d'Administration les pouvoirs nécessaires à l'effet de procéder par voie d'appel public à l'épargne, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, à l'émission d'actions de la société ainsi que de toutes valeurs mobilières de quelque nature que ce soit donnant accès immédiat ou à terme, à des actions de la société, y compris si ces valeurs mobilières sont émises en application de l'article L. 228-93 du code de commerce;
2. Décide que le montant des augmentations de capital social susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à trois cents millions d'euros, montant auquel s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions supplémentaires à émettre pour préserver, conformément à la Loi, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant droit à des actions ;
3. Décide, en outre, que le montant nominal des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu de la délégation susvisée, ne pourra être supérieur à trois milliards d'euros, ou à sa contrevaletur en devises étrangères ;
4. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux valeurs mobilières à émettre, étant entendu que le Conseil d'Administration pourra conférer aux actionnaires une faculté de souscription par priorité sur tout ou partie de l'émission, pendant le délai et les conditions qu'il fixera. Cette priorité de souscription ne donnera pas lieu à la création de droits négociables, mais pourra, si le Conseil d'Administration l'estime opportun, être exercée tant à titre irréductible que réductible ;
5. Décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil pourra utiliser, dans l'ordre qu'il estimera opportun, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
  - limiter, le cas échéant, l'émission au montant des souscriptions sous la condition que celui-ci atteigne, au moins, les trois-quarts de l'émission décidée ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits ;
  - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits ;
6. Décide que, lorsque le Conseil d'Administration constate une demande excédentaire, le nombre de titres à émettre pourra être augmenté dans les trente jours de la clôture de la souscription, dans les conditions de l'article L 225-135-1 du code de commerce, dans la limite de 15% de l'émission initiale et au même prix que celui retenu pour l'émission initiale. La limite prévue à l'alinéa 4 ci-dessus est alors augmentée dans les mêmes proportions.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

7. Constate que, le cas échéant, la délégation susvisée emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières donnant accès à terme à des actions de la société, susceptibles d'être émises, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions émises par conversion d'obligations ou par exercice de bons ;

8. Décide que le prix d'émission des actions sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse précédant sa fixation, éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5% ;
9. Décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, pour mettre en oeuvre la présente délégation, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions ainsi que la forme et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer, d'arrêter les prix et conditions des émissions, de fixer les montants à émettre, de fixer la date de jouissance, même rétroactive, des titres à émettre, de déterminer le mode de libération des actions ou autres titres émis et, le cas échéant, de prévoir les conditions de leur rachat en bourse, la possibilité de suspension de l'exercice des droits d'attribution d'actions attachés aux valeurs mobilières à émettre pendant un délai qui ne pourra excéder trois mois, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant à terme accès au capital social et ce en conformité avec les dispositions légales et réglementaires. En outre, le Conseil pourra procéder, le cas échéant, à toutes imputations sur la ou les primes d'émission et notamment celle des frais entraînés par la réalisation des émissions, et prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées et constater la ou les augmentations de capital résultant de toute émission réalisée par l'usage de la présente délégation et modifier corrélativement les statuts ;

En cas d'émission de titres d'emprunt, le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, notamment pour décider de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt, leur durée, le prix de remboursement fixe ou variable avec ou sans prime, les modalités d'amortissement en fonction des conditions du marché et les conditions dans lesquelles ces titres donneront droit à des actions de la société ;

Le Conseil d'Administration rendra compte aux actionnaires de l'utilisation qui aura été faite de cette délégation dans les conditions prévues à l'article L225-100, alinéa 4 du Code de Commerce.

10. La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de ce jour et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

**Quinzième résolution** (*Emission 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*)

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des commissaires aux comptes, autorise le Conseil d'Administration :

- à augmenter le capital de la société d'un montant nominal maximum de trois cents millions d'euros, par l'émission successive ou simultanée, en une ou plusieurs fois, d'actions nouvelles de la société à l'effet de rémunérer des titres apportés conformément aux dispositions de l'article L 225-148 du Code de commerce à une offre publique d'échange sur des titres d'une société qui sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou à la cote officielle d'un Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen autre que la France ou d'un Etat membre de l'Organisation de coopération et de développement économique.

Cette émission d'actions nouvelles rémunérant des titres apportés à une offre publique d'échange pourra, conformément aux dispositions de l'article L 225-129 du Code de commerce, résulter de l'émission de valeurs mobilières de toute nature donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société. Le montant nominal des titres d'emprunt émis, le cas échéant, en application de la présente autorisation ne pourra être supérieur à trois milliards d'euros.

- sur le rapport du commissaire aux apports et dans la limite de 10 % de son capital social, à émettre des actions en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'une autre société, lorsque les dispositions de l'article L 225-148 du code de commerce ne sont pas applicables.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la Loi, statuant sur le rapport du ou des Commissaires aux apports, pour mettre en oeuvre la présente autorisation, à l'effet notamment :

- de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser,
- de constater le nombre de titres à émettre,
- de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions nouvelles, ou, le cas échéant, des titres donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société,
- d'inscrire au passif du bilan à un compte "prime d'apport", sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions nouvelles et leur valeur nominale,
- de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation, sur ladite "prime d'apport", de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée,
- de prendre généralement toutes dispositions utiles et conclure tous accords pour parvenir à la bonne fin de l'opération autorisée, constater la ou les augmentations de capital en résultant et modifier corrélativement les statuts.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de ce jour et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

**Seizième résolution** (*Limitation globale des autorisations*)

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, et comme conséquence de l'adoption des treizième, quatorzième et quinzième résolutions, décide :

- de fixer à trois milliards d'euros, ou à sa contre-valeur en devises étrangères, le montant nominal maximum des titres d'emprunt susceptibles d'être émis en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées.

et,

- de fixer à cinq cent millions d'euros, le montant nominal maximum des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions susvisées, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires des valeurs mobilières donnant droit à des actions conformément à la Loi.

**Dix-septième résolution** (*Augmentation de capital par incorporation de réserves ou de bénéfices, de primes d'émission ou d'apport*)

L'Assemblée Générale extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, délègue audit conseil les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter, en une ou plusieurs fois, le capital social dans la limite d'un montant nominal maximum de un milliard d'euros, par l'incorporation successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfices ou prime d'émission, de fusion ou d'apport, à réaliser par création et attribution gratuite d'actions ou par majoration du nominal des titres de capital ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

L'Assemblée Générale décide que les droits formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles, et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits au plus tard trente jours après la date d'inscription à leur compte du nombre entier de titres de capital attribués.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, dans les conditions fixées par la Loi, à l'effet notamment de déterminer les dates et modalités des émissions, arrêter les prix et conditions des émissions, fixer les montants à émettre et plus généralement de prendre toutes dispositions pour en assurer la bonne fin, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital correspondantes et apporter aux statuts les modifications corrélatives.

La délégation ainsi conférée au Conseil d'Administration est valable à compter de ce jour et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

**Dix-huitième résolution** (*Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés*)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires et dans le cadre des dispositions des articles L. 443-1 et suivants du Code du Travail et l'article L. 225-138-1 du Code de Commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

1. Met fin à compter de la présente Assemblée à l'autorisation conférée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale Mixte du 29 avril 2003, dans le cadre de la vingt-septième résolution.
2. Délègue au Conseil d'Administration, les pouvoirs nécessaires à l'effet d'augmenter le capital social dans la limite de 4% du capital, en une ou plusieurs fois, sur ses seules délibérations, par émission d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société réservés aux adhérents (i) à un plan d'épargne d'entreprise, (ii) de groupe ou (iii) à un plan partenarial d'épargne salariale volontaire d'entreprise ou de groupe, salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise française ou étrangère du groupe qui lui est liée au sens des articles L. 225-180 du Code de Commerce et L. 444-3 du Code du Travail, et qui est détenue majoritairement, directement ou indirectement par la Société ;
3. Décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires en faveur desdits bénéficiaires ;
4. Décide que le Conseil d'Administration pourra prévoir l'attribution gratuite d'actions ou d'autres titres donnant accès au capital de la Société, étant entendu que l'avantage total résultant de cette attribution et, le cas échéant, de l'abondement et de la décote sur le prix de souscription, ne pourra pas excéder les limites légales ou réglementaires ;
5. Décide que :

le prix de souscription des actions nouvelles ne pourra être ni supérieur à la moyenne des premiers cours cotés lors des vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'Administration fixant la date d'ouverture des souscriptions, ni inférieur de plus de 20 % à cette moyenne ou de 30 % respectivement dans le cas d'un plan d'épargne ou dans le cas d'un plan partenarial d'épargne salariale volontaire ;

les caractéristiques des émissions des autres titres donnant accès au capital de la Société seront arrêtées par le Conseil d'Administration dans les conditions fixées par la réglementation.

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment :

- décider et fixer les modalités d'émission et d'attribution d'actions gratuites ou d'autres titres donnant accès au capital, en application de l'autorisation conférée ci-avant ;
- décider le montant à émettre, le prix d'émission, les modalités de chaque émission ;
- arrêter les dates d'ouverture et de clôture de la période de souscription ;
- fixer, dans les limites légales, le délai accordé aux souscripteurs pour la libération des actions et, le cas échéant, des autres titres donnant accès au capital de la Société ;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VII – AGM du 29 avril 2005 – Projet de résolutions**

---

- arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles et, le cas échéant, les autres titres donnant accès au capital de la Société porteront jouissance ;
- fixer les modalités et conditions des opérations qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et demander l'admission en bourse des titres créés partout où il avisera.

Le Conseil d'Administration aura également, avec faculté de subdélégation, tous pouvoirs pour constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions qui seront effectivement souscrites, procéder à la modification corrélative des statuts; accomplir, directement ou par mandataire, toutes opérations et formalités liées aux augmentations du capital social et sur sa seule décision et, s'il le juge opportun, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes afférentes à ces opérations et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation, et effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.

L'autorisation ainsi conférée au Conseil d'Administration, avec le cas échéant faculté de subdélégation, est valable à compter de la présente Assemblée et ce, jusqu'à l'Assemblée Générale devant statuer sur les comptes de l'exercice 2006.

**Dix-neuvième résolution** (*Modification des statuts*)

L'assemblée générale extraordinaire, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'administration décide de modifier le quatrième paragraphe de l'article 9 des statuts en application des dispositions de l'ordonnance n°2004-604 du 24 juin 2004 et d'accroître le seuil statutaire de franchissement en le portant à 2%.

Le quatrième paragraphe de l'article 9 relatif au franchissement de seuils est modifié comme suit :

«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'Etat 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 du capital ou des droits de vote de 1%.»

Le reste de l'article 9 demeure inchangé.

L'Assemblée approuve et adopte dans toutes ses dispositions le texte dans sa nouvelle version.

**Vingtième résolution** (*Pouvoirs*)

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur de copie ou d'extrait du procès-verbal de la présente Assemblée pour accomplir toutes les formalités de dépôt et de publication prévues par la loi.

\*\*\*

## **CHAPITRE VIII : ATTESTATIONS ET TABLES DE CONCORDANCE**

### **ATTESTATIONS**

---

#### **ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE REFERENCE**

A notre connaissance, les données du présent document de référence sont 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.

**Le Président du Conseil d'Administration**  
**Louis SCHWEITZER**

#### **ATTESTATION DES RESPONSABLES DU CONTROLE DES COMPTES**

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault et en application de l'article 211-5-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, nous avons procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes historiques données dans le présent document de référence.

Ce document de référence a été établi sous la responsabilité du président-directeur général. Il nous appartient d'émettre un avis sur la sincérité des informations qu'il contient portant sur la situation financière et les comptes.

Nos diligences ont consisté, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à apprécier la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, à vérifier leur concordance avec les comptes ayant fait l'objet d'un rapport de notre part. Elles ont également consisté à lire les autres informations contenues dans le document de référence, afin d'identifier le cas échéant les incohérences significatives avec les informations portant sur la situation financière et les comptes, et de signaler les informations manifestement erronées que nous aurions relevées sur la base de notre connaissance générale de la société acquise dans le cadre de notre mission, étant précisé que ce document de référence ne contient pas de données prévisionnelles.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2004, 2003 et 2002, établis selon les règles et principes comptables français et arrêtés par le conseil d'administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France. Les comptes annuels des exercices 2004, 2003 et 2002 et les comptes consolidés des exercices 2004 et 2003 ont été certifiés sans réserve ni observation. Les comptes consolidés de l'exercice 2002 ont été certifiés sans réserve avec une observation concernant le changement de méthode comptable relatif à l'immobilisation des frais de développement exposé dans la note 1.F de l'annexe.

Les comptes consolidés retraités selon le référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne pour l'exercice clos le 31 décembre 2004, établis sous la responsabilité du conseil d'administration, ont fait l'objet d'un audit par nos soins, selon les normes professionnelles applicables en France. Dans notre rapport particulier sur ces comptes, nous avons exprimé une opinion sans réserve sur leur établissement, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux règles d'élaboration décrites dans les notes annexes qui les accompagnent, en attirant l'attention du lecteur sur :

- la note 2A qui expose les raisons pour lesquelles l'information comparative qui sera présentée dans les comptes consolidés de l'exercice 2005 pourrait être différente des comptes consolidés retraités de l'exercice 2004,
- le fait que, s'agissant de préparer le passage au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne pour l'établissement des comptes consolidés de l'exercice 2005, les comptes consolidés retraités n'incluent pas l'information

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VIII– Attestations et table de concordance**

---

comparative relative à l'exercice 2003, ni toutes les notes annexes exigées par les référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, qui seraient nécessaires pour donner, au regard de ce référentiel, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation.

Sur la base de ces diligences, nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité des informations portant sur la situation financière et les comptes, présentées dans le document de référence.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 10 mars 2005

Les Commissaires aux Comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

P. Chastaing-Doblin

A.Raimi

JF. Bélorgey

D. Mary-Dauphin

Le document de référence inclut par ailleurs :

- Le rapport général et le rapport sur les comptes consolidés au 31 décembre 2004 des commissaires aux comptes (respectivement aux paragraphes 4.2.1 et 4.1.1 du document de référence) comportant la justification des appréciations des commissaires aux comptes établie en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce ;
- Le rapport des commissaires aux comptes (paragraphe 2.8 du document de référence), établi en application du dernier alinéa de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du président du conseil d'administration décrivant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VIII– Attestations et table de concordance**

---

**TABLE DE CONCORDANCE AMF**

---

Afin de faciliter la lecture du présent rapport d'activité sur l'exercice 2004 déposé comme document de référence, auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, la table de concordance présentée ci-après renvoie aux principales informations requises par cette même autorité dans le cadre de ses règlements et instructions d'application.

| <b>INFORMATIONS</b>                                    | <b>RAPPORT<br/>ANNUEL</b> |
|--------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Attestations des Responsables</b>                   |                           |
| Attestation des responsables du document de référence  | 347                       |
| Attestation des contrôleurs légaux des comptes         | 347                       |
| Politique d'information                                | 92                        |
| <b>Renseignements de caractère général</b>             |                           |
| Emetteur                                               | 327                       |
| Capital                                                | 329                       |
| • Particularités                                       | 329                       |
| • Capital autorisé non émis                            | 329                       |
| • Capital potentiel                                    | 330                       |
| • Tableau d'évolution du capital sur 5 ans             | 330                       |
| Marché des titres                                      | 88                        |
| • Tableau d'évolution des cours et volumes sur 18 mois | 90                        |
| • Dividendes                                           | 92                        |
| <b>Capital et droits de vote</b>                       |                           |
| Répartition actuelle du capital et des droits de vote  | 87                        |
| Evolution de l'actionnariat                            | 87                        |
| Pactes d'actionnaires                                  | -                         |
| <b>Activité du Groupe</b>                              |                           |
| Organisation du Groupe                                 | 10                        |
| Chiffres clés du Groupe                                | 9                         |
| Informations chiffrées sectorielles                    | 130                       |
| Marché et positionnement concurrentiel de l'émetteur   | 130                       |
| Politique d'investissement                             | 146                       |
| Indicateurs de performance                             | 141                       |
| <b>Analyse des risques du Groupe</b>                   |                           |
| Facteurs de risques                                    | 95                        |
| • Risques de marché                                    | 95                        |
| • Risques particuliers liés à l'activité               | 106                       |
| • Risques juridiques                                   | 115                       |
| • Risques industriels et liés à l'environnement        | 110 & 111                 |
| Assurance et couverture des risques                    | 112                       |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre VIII– Attestations et table de concordance**

---

**Patrimoine, situation financière et résultats**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Comptes consolidés et annexe                                            | 253 |
| Engagements hors-bilan                                                  |     |
| Honoraires des commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux | 81  |
| Comptes sociaux et annexe                                               | 296 |

**Gouvernement d'entreprise**

|                                                                            |         |
|----------------------------------------------------------------------------|---------|
| Composition et fonctionnement des organes d'administration et de direction | 64 & 78 |
| Composition et fonctionnement des comités                                  | 74      |
| Dirigeants et mandataires sociaux                                          | 81      |
| Dix premiers salariés non mandataires sociaux                              | 85      |
| Conventions réglementées                                                   | 300     |

**Evolution récente et perspectives**

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| Évolution récente     | 130 |
| Perspectives d'avenir | 148 |



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 10/03/2005 sous le n° 05-0199, conformément aux articles 211-1 à 211-42 de son Règlement Général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des Marchés Financiers.

## **Chapitre IX : INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES**

### **9.1 REGLEMENT INTERIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR ET PROCEDURE RELATIVE A L'UTILISATION ET / OU LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS PRIVILEGIEES**

---

#### **9.1.1 REGLEMENT INTERIEUR EN VIGUEUR JUSQU'A L'ASSEMBLEE GENERALE DU 29 AVRIL 2005**

**Adopté par le conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996**  
**et**  
**amendé lors de ses séances des 8 juin 2000,**  
**23 octobre 2001, 25 juillet 2002 et 17 décembre 2002**

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.

Il fixe, sur proposition du Président-Directeur Général, la stratégie de Renault, désigne le Président-Directeur Général chargé de gérer l'entreprise, contrôle cette gestion 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 rendra public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la société chaque fois que la nature de ces opérations l'exigera.

Le Conseil d'Administration débat, sur les orientations stratégiques de l'entreprise, y compris au sein de l'Alliance, proposées par la Direction Générale et examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations et il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

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, dans les meilleurs délais, par la Direction Générale 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.

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 et fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Les délibérations du Conseil d'Administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'Administration, du directeur général et des directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

Pour favoriser l'exercice de ces missions et la réalisation de ces objectifs, le Conseil d'Administration de Renault est doté de **trois comités d'études** :

- un **Comité des comptes et de l'audit**,
- un **Comité des nominations et des rémunérations**,
- un **Comité de stratégie internationale**.

Il est fait restitution en séance des avis des Comités par les Présidents respectifs.

## **Le Comité des comptes et de l'audit**

### **COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU COMITE DES COMPTES ET DE L'AUDIT :**

#### **Composition :**

Le comité des comptes et de l'audit est composé d'administrateurs, non mandataires sociaux,<sup>1</sup> choisis par le Conseil d'Administration.

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.

En outre, peuvent également assister en tant que de besoin au Comité des comptes et de l'audit tout administrateur choisi par le Conseil d'Administration avec voix consultative.

La proposition de reconduction du Président est soumise à l'approbation du Conseil d'Administration.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration

#### **Missions :**

Il 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 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 informés 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.

---

<sup>1</sup> Les mandataires sociaux s'entendent du Président, du Directeur Général, Directeur Général délégué

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- De s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes et d'analyser les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes.
- D'examiner avec les commissaires aux comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des Comptes par ceux-ci ; d'évoquer plus particulièrement avec eux les remarques qu'ils pourraient souhaiter formuler sur les Comptes au terme de leur travail de révision.
- De donner son avis sur la nomination ou le renouvellement des commissaires aux comptes et sur la qualité de leurs travaux ; ce 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.
- Le comité doit 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.

**Fonctionnement :**

Il se réunit à chaque fois qu'il 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 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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**Le Comité des nominations et des rémunérations**

**COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU COMITE DES NOMINATIONS ET DES REMUNERATIONS**

**Composition :**

Le comité des nominations et des rémunérations est composé d'administrateurs, non mandataires sociaux,<sup>1</sup> choisis par le Conseil d'Administration, et dont la majorité sont indépendants.

Il ne comporte pas d'administrateur ou de représentant permanent d'un administrateur exerçant des fonctions dans une société où un administrateur ou un représentant permanent de Renault siègerait réciproquement au Comité des nominations et des rémunérations.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

**Missions :**

- Il effectue toute proposition au Conseil intéressant la nomination de nouveaux administrateurs, ce en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants, et réaliser des études sur les candidats potentiels.
- Il apprécie l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion d'administrateurs indépendants au moins égale à la moitié.
- Il doit être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Il détermine la part variable de la rémunération des mandataires sociaux. Il s'agit de :
  - définir les règles de fixation de cette part variable,
  - veiller à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux ainsi que la stratégie à moyen terme de l'entreprise,
  - contrôler l'application annuelle de ces règles.
- Il effectue toute recommandation au Conseil intéressant la rémunération et la retraite du Président ainsi que tout autre dirigeant social ou mandataire social,
- Il apprécie l'ensemble des rémunérations et des avantages perçus par les dirigeants, le cas échéant d'autres sociétés du groupe,
- Il examine la politique générale d'attribution d'options et formuler des propositions au Conseil d'Administration tant sur la politique qu'en matière d'attribution d'options d'achat ou de souscription.
- Il dresse chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, il propose des modifications.

---

<sup>1</sup> Les mandataires sociaux s'entendent du Président, du Directeur Général, Directeur Général délégué

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- Il peut enfin être consulté par le Président sur toute question liée aux nominations au Comité Exécutif du Groupe, et à la fixation de la rémunération de ses membres.

**Fonctionnement :**

Le Comité des nominations et 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.

**Le Comité de stratégie internationale**

**COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU COMITE DE STRATEGIE INTERNATIONALE**

**Composition :**

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'Administration.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

**Attributions :**

Son action porte sur l'activité de la Société hors Europe élargie.

- Il étudie les orientations stratégiques proposées par la Direction Générale relatives au développement international de la Société.
- Il analyse et examine pour le Conseil les projets internationaux de la Société et émet des avis sur ces projets.
- Il procède au suivi des projets internationaux de la Société et d'élaborer des rapports sur la demande du Conseil.

**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.

\*\*\*\*\*

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**9.1.2 LA 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.

**CONNAISSANCE DU REGIME JURIDIQUE DES SOCIETES ANONYMES ET DES STATUTS DE LA SOCIETE**

Chaque Administrateur doit, au moment où il entre en fonctions, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent règlement intérieur et de tout complément ou modifications qui leur seraient apportés ultérieurement.

**DETENTION D' ACTIONS DE LA SOCIETE**

Conformément à l'article 10.2 des statuts, chaque Administrateur doit pouvoir justifier à titre personnel d'au moins d'une action ou tout autre nombre d'actions supérieur qu'il estimerait devoir posséder.

**REPRESENTATION DES ACTIONNAIRES**

Chaque Administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

**DEVOIR DE LOYAUTE**

Chaque Administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société de son groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

**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.

**DROIT DE COMMUNICATION ET DEVOIR D'INFORMATION**

Chaque Administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président, 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.

**SECRET PROFESSIONNEL**

Chaque Administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article 225-37 du nouveau Code de Commerce sur les sociétés commerciales, 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.

**INFORMATIONS PRIVILEGIEES**

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.

**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.

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**.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**9.1.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées**

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la Société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées. Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la Société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'information qui pourrait s'avérer préjudiciable à la Société, la présente procédure a pour objet de définir :

- la nature de cette information ;
- les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- l'application à l'attribution des stocks options.

**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.

**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<sup>2</sup> et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1<sup>er</sup> janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault (soit approximativement début février),
- du 1<sup>er</sup> avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi mai),
- du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault (soit approximativement fin juillet),
- du 1<sup>er</sup> octobre jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Nissan (soit approximativement mi novembre).

---

<sup>2</sup> inclus les parts des FCPE Actions Renault.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

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.

**Application à l'attribution des stocks options**

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'Administration s'engage à ne pas consentir de stocks options :

- dans le délai de dix séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de Renault, et la date postérieure de dix séances de bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est 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 Dor pour la première fois, qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**9.1.4 REGLEMENT INTERIEUR AMENDE DONT L'ENTREE EN VIGUEUR EST PREVU A L'ISSUE DE L'ASSEMBLEE GENERALE DU 29 AVRIL 2005**

Adoptés par le conseil lors de sa séance du 10 septembre 1996  
et amendés lors de ses séances des 8 juin 2000,  
23 octobre 2001, 25 juillet 2002, 17 décembre 2002 et du 22 février 2005.

## **I. Règlement intérieur du conseil d'administration.**

### **9.1.2.1 Le Conseil d'Administration.**

Le Conseil d'Administration de Renault, instance collégiale, représente collectivement l'ensemble des actionnaires. Il a obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il répond de l'exercice de cette mission devant l'Assemblée Générale des actionnaires.

Le Conseil d'Administration élit son Président, qui prend le titre de Président du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration désigne le Directeur Général qui prend le titre de Président de la Direction Générale et détermine, sur proposition de ce dernier, la stratégie de Renault ; il contrôle la gestion de la société et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires, ainsi qu'aux marchés, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes. Il rend public son avis sur les conditions des opérations concernant les titres de la société chaque fois que la nature de ces opérations l'exige.

Le Conseil d'Administration débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, proposées par le Président de la Direction Générale ; il examine une fois par an les modifications éventuelles par rapport à ces orientations. Il se prononce au préalable sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

Le Conseil d'Administration débat et arrête, sur le rapport du Président de la Direction Générale, les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s., ainsi que celles que peut appeler le Restated Master Alliance Agreement.

Il examine chaque année le plan à moyen terme, le budget d'exploitation, le budget d'investissement de Renault.

Il est informé à chacune de ses réunions, de l'évolution des résultats de l'entreprise en termes de compte de résultat, de bilan et de trésorerie et deux fois par an des engagements hors bilan.

Il est alerté par le Président de la Direction Générale, dans les meilleurs délais, en cas d'événement externe ou d'évolution interne mettant en cause de façon majeure les perspectives de l'entreprise ou les prévisions qui ont été présentées au Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration de Renault procède, en tant que de besoin, à l'examen de sa composition, et chaque année à celui de son organisation et de son fonctionnement ; il fait part aux actionnaires des positions ou dispositions qu'il a alors prises.

Les délibérations du Conseil d'Administration peuvent se tenir par tous moyens techniques dès lors qu'ils garantissent une participation effective des administrateurs. Sont ainsi réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs qui participent aux délibérations du Conseil par les moyens susvisés, à l'exception de celles relatives à l'arrêté des comptes sociaux ou des comptes consolidés, la nomination et la révocation du Président du Conseil d'Administration, du Président

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

de la Direction Générale et des directeurs généraux délégués, pour lesquelles une présence physique des administrateurs est requise.

### **9.1.2.2 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.

### **9.1.2.3 Le Président de la Direction Générale**

Le Président de la Direction Générale est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société.

Le Président de la Direction Générale et les personnes qu'il désigne à cet effet sont les seuls à pouvoir s'exprimer au nom de la société.

Il a autorité sur l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Il propose au Conseil d'Administration les orientations stratégiques de l'entreprise y compris celles relatives à l'Alliance et les décisions que peut être conduit à prendre l'associé unique de la société Renault s.a.s. Il informe le Conseil des mesures prises dans le cadre de l'application du Restated Master Alliance Agreement, et lui fait rapport sur les décisions que peut être conduit à prendre le Conseil à l'occasion de l'application du Restated Master Alliance Agreement.

Le Président de la Direction Générale peut consulter les comités du Conseil sur toute question relevant de leur compétence ; il est entendu par chaque Comité chaque fois qu'il le demande.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

#### **9.1.2.4 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.

#### **A. Composition, attributions et modalités de fonctionnement du Comité des comptes et de l'audit :**

##### **1. 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.

##### **2. 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 informés du programme de travail de celui-ci. Il doit être destinataire des rapports circonstanciés d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports afin de permettre une détection des risques majeurs ;
- de s'assurer de la conformité aux standards en vigueur des méthodes adoptées pour l'établissement des Comptes et d'analyser les modifications apportées le cas échéant à ces méthodes ;
- d'examiner avec les commissaires aux comptes la nature, l'étendue et les résultats de la vérification des Comptes par ceux-ci ; d'évoquer plus particulièrement avec eux les remarques qu'ils pourraient souhaiter formuler sur les Comptes au terme de leur travail de révision ;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- 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.

### **3. 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

## **B. Composition, attributions et modalités de fonctionnement du Comité des rémunérations.**

### **1. Composition.**

Le Comité des rémunérations est composé d'administrateurs choisis par le Conseil et dont la majorité sont indépendants. Le Président 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..

### **2. 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 ;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- 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.

**3. Modalités de fonctionnement.**

Le Comité des rémunérations se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin faire faire à la charge de l'entreprise par des organismes extérieurs les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

**C. Composition, attributions et modalités de fonctionnement du Comité des nominations et de la gouvernance.**

**1. Composition.**

Le Comité des nominations et de la gouvernance est présidé par 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.

**2. Attributions.**

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'Administration, du Président de la Direction Générale et des mandataires sociaux en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée notamment à sélectionner les administrateurs, et à réaliser des études sur les candidats potentiels.
- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants;

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- 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.

**3. Modalités de fonctionnement.**

Le Comité des nominations et de la gouvernance se réunit au moins une fois par an et, en toute hypothèse, préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte des questions relevant de sa compétence. Il peut, en tant que de besoin faire faire, à la charge de l'entreprise, par des organismes extérieurs les études et recherches qu'il estime utiles.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

**D. Composition, attributions et modalités de fonctionnement du Comité de stratégie internationale.**

**1. Composition.**

Il est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'Administration.

Le Président du Comité est choisi par le Conseil d'Administration.

**2. Attributions.**

Son action porte sur l'activité de la Société hors 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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**3. Modalités de fonctionnement.**

Ce Comité se réunit au moins deux fois par an et chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil dont l'ordre du jour comporte l'examen des projets internationaux.

Pour la réalisation de sa mission, le Comité a la faculté de rencontrer les Directions concernées de la Société ainsi que les personnes participant directement à l'élaboration des projets, et solliciter de leur part la délivrance de toute pièce ou information nécessaire à la conduite de leur mission.

Son secrétariat est assuré par le secrétariat du Conseil d'Administration.

## **II. 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.

### **I) Connaissance du régime juridique des sociétés anonymes et des statuts de la Société**

Chaque Administrateur doit, au moment où il entre en fonctions, avoir pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge. Il doit notamment avoir pris connaissance des textes légaux et réglementaires intéressant le fonctionnement des sociétés anonymes, des statuts de Renault, dont un exemplaire lui a été remis, du présent règlement intérieur et de tout complément ou modifications qui leur seraient apportés ultérieurement.

### **II) 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 vingt-quatre heures, de la réalisation d'une telle opération.

### **III) Représentation des actionnaires**

Chaque Administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

### **IV) Devoir de loyauté**

Chaque Administrateur a l'obligation de faire part au Conseil de toute situation ou de tout risque de conflit d'intérêt avec Renault ou toute société de son groupe, et doit s'abstenir de participer au vote de la ou des délibérations correspondantes.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

## **V) 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.

## **VI) 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.

## **VII) 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.

## **VIII) 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.

## **IX) 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.

### **III. 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 stocks options**

#### **A) 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.

#### **B) 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<sup>er</sup> janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février),
- du 1<sup>er</sup> avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi mai),
- du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet),

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

- du 1<sup>er</sup> octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi novembre).

Tout *Initié* doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une *Information Privilégiée* que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux *Initiés*, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

### **C) L'application à l'attribution des stocks options**

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'Administration s'engage à ne pas consentir de stocks options :

- dans le délai de dix séances de bourse précédant et suivant la date à laquelle les comptes consolidés, ou à défaut les comptes annuels, sont rendus publics.
- dans le délai compris entre la date à laquelle les organes sociaux ont connaissance d'une information concernant Renault et/ou Nissan qui, si elle était rendue publique, pourrait avoir une incidence significative sur le cours de titres de Renault, et la date postérieure de dix séances de bourse à celle où cette information est rendue publique.

Afin d'assurer la bonne compréhension et le respect de cette procédure dont il n'est pas besoin de souligner l'importance pour les Sociétés, le Conseil a nommé, en sa séance du 26 juillet 2001, un déontologue, en la personne de Monsieur Christian Dor qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**9.2 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT**

---

**9.2.1 COMMENTAIRES METHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU "INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES" 2004**

**PERIMETRE**

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 % en 2004 (contre 20 % en 2003), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site. Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en bas de page du tableau.

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1. Elles sont donc exclues de la ligne Total mais sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

- Est entré dans le périmètre 2004 le site de Suwon (Corée).
- Bien que le site de Medellin (Colombie) soit entré en 2003 dans le périmètre des données reportées, ses données ne sont pas consolidées avec celles des autres sites en 2004, le référentiel standard de reporting du Groupe Renault n'étant encore que partiellement déployé sur l'usine.
- Aucun site n'est sorti du périmètre 2004.

**PROCÉDURES DE CONTRÔLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNÉES**

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents experts du service Protection de l'Environnement et Prévention des Risques Industriels. Ces contrôles incluent la comparaison avec les données des exercices précédents et l'analyse de l'impact des événements survenus sur les sites au cours de l'année.

Les données environnementales présentées dans le rapport annuel font également l'objet d'une vérification externe par Ernst & Young et Deloitte. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

**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 matière oxydable rejetée, exprimé en kg par jour.

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 :

Métox = 5 flux (Ni+Cu) + 10 flux (Pb+As) + 1 flux (Cr+Zn) + 50 flux (Hg+Cd).

Les données présentées ne prennent en compte que les flux de métaux, MES et MO dont la mesure est exigée par la réglementation.

Les données de flux de polluants sont basées sur des mesures effectuées sur les effluents après traitement dans nos installations et avant rejet à l'extérieur du site. Les rejets de certaines usines peuvent ultérieurement subir un traitement dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

## **REJETS ATMOSPHÉRIQUES**

Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils) comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte ; elle peut toutefois représenter une part non négligeable des émissions de COV.

Les rejets atmosphériques de SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> comptabilisés représentent les émissions issues de la combustion des énergies fossiles consommées sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Un inventaire des sources de GES (Gaz à Effet de Serre) a été réalisé en 2004. Suite à cet inventaire, le protocole de reporting de Renault a été amendé afin de mieux refléter les émissions totales du groupe Renault et d'être conforme aux préconisations du GhG Protocol et du protocole français développé par Entreprises Pour l'Environnement.

Les émissions issues des sources suivantes ont été comptabilisées :

- la combustion des énergies fossiles entrant sur le site,
- le remplissage en fluides frigorigènes des climatiseurs des véhicules produits par l'usine,
- la combustion de carburants pendant les essais de moteurs, boîtes de vitesses et véhicules sur piste d'endurance.

Ces émissions représentent plus de 95% des émissions de GES du Groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de reporting, les émissions correspondantes ayant été estimées inférieures au seuil de 10 000 teqCO<sub>2</sub>/an retenu par le groupe Renault :

- climatisation des locaux du site,
- climatisation des procédés,
- traitement thermique des organes mécaniques,
- incinération de solvants,
- essais de véhicule en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Les émissions liées au transport sur site n'ont pas pu encore être correctement évaluées et ne sont pas incluses.

Les émissions liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et GES sont en cohérence, d'une part, avec la circulaire française du 15 avril 2002 relative aux modalités de contrôle par l'inspection des installations classées des bilans annuels des émissions de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA du 2 avril 2004. 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).

## **DECHETS**

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site.

La prise en compte des déchets de chantier par Renault dépend de clauses contractuelles rédigées en accord avec l'entreprise en charge des travaux.

### Annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2004 »

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

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

*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 part d'énergie servant à produire de la vapeur pour des tiers et les émissions atmosphériques associées ont été déduites des impacts de l'usine de Batilly.*

*(3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).*

*(4) La consommation d'eau de l'usine de Douai inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF). La part d'énergie servant à produire de la vapeur pour des tiers et les émissions atmosphériques associées ont été déduites des impacts de l'usine de Douai.*

*(5) 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 2004, elle est de 17 %.*

*(6) Les consommations d'eau de l'usine de Flins incluent celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CPDR).*

*(7) La consommation d'eau du site de Novo Mesto inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).*

*(8) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).*

*(9) La consommation d'eau et les rejets liquides de l'usine de Pitesti (DACIA) incluent les impacts associés à la production d'eau potable dont près de la moitié est vendue à des tiers. La quantité de déchets inclut, pour une partie, les déchets générés par l'usine ACI Pitesti.*

*(10) La consommation d'eau du site de Sandouville inclut celle du Parc Industriel Fournisseur (PIF).*

*(11) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.*

# RENAULT

## RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004

### Chapitre IX – Informations complémentaires

#### 9.2.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES

|                          | Consommation<br>d'eau         | Rejets liquides |            |            |            | Rejets atmosphériques |           |           |           | Déchets   |           |           | Consommation<br>d'énergie |
|--------------------------|-------------------------------|-----------------|------------|------------|------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
| Site                     |                               | Station         | M.E.S.     | M.O.       | Métox      | COV                   | GES       | SO2       | NOx       | DIB       | DID       | Inerte    |                           |
|                          | en milliers de m <sup>3</sup> |                 | en kg/jour | en kg/jour | en kg/jour | en tonnes             | en teqCO2 | en tonnes | en tonnes | en tonnes | en tonnes | en tonnes | en MWh PCI                |
| Sites de fabrication     |                               |                 |            |            |            |                       |           |           |           |           |           |           |                           |
| ACI Brésil               | 1,8                           |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 0,5       | 0,0       | 0,0       | 351,3     | 51,9      | 0,0       | 1 259,4                   |
| ACI Détroit (NAO)        | 4,7                           |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 418,5     | 0,0       | 0,4       | 3 450,2   | 280,6     | 0,0       | 4 761,0                   |
| ACI Le Mans              | 1 544,7                       | P               | 139,04     | 139,38     | 2,20       | nc                    | 42 231,4  | 182,5     | 76,9      | 57 327,1  | 3 444,2   | 11 934,0  | 367 242,6                 |
| ACI Pitesti (1)          | 22,4                          |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 648,8     | 0,0       | 0,7       | 585,7     | 0,0       | 0,0       | 10 039,2                  |
| ACI Villeurbanne         | 82,2                          | U               | nc         | nc         | nc         | nc                    | 2 278,2   | 0,0       | 2,4       | 7 140,8   | 504,1     | 0,0       | 36 026,2                  |
| Batilly (SOVAB) (2)      | 309,1                         | PU              | 6,31       | 21,02      | 0,93       | 726,9                 | 34 998,0  | 0,3       | 35,4      | 2 429,1   | 2 355,0   | 0,0       | 239 535,8                 |
| Bursa (3)                | 445,1                         | PBU             | 71,89      | 46,88      | 3,71       | 1 452,8               | 29 375,8  | 0,2       | 24,7      | 47 935,9  | 1 698,6   | 0,0       | 198 709,5                 |
| Busan (RSM)              | 341,1                         | PBU             | 51,05      | 55,47      | 1,58       | 550,7                 | 21 074,4  | 0,2       | 18,7      | 15 506,5  | 1 205,8   | 705,2     | 160 621,0                 |
| Cacia                    | 114,0                         | PB              | 2,86       | 8,36       | 0,08       | nc                    | 1 439,3   | 0,0       | 1,3       | 6 364,2   | 897,3     | 0,0       | 50 945,7                  |
| Choisy-le-Roi            | 59,5                          | PU              | 15,69      | 33,19      | nc         | nc                    | 2 755,2   | 0,0       | 2,1       | 5 513,5   | 390,6     | 0,0       | 18 601,1                  |
| Cléon                    | 1 935,4                       | PU              | 60,30      | 707,40     | nc         | nc                    | 31 896,0  | 0,3       | 30,2      | 35 467,3  | 6 407,5   | 0,0       | 434 918,2                 |
| Complexe Ayrton Senna    | 285,0                         | PU              | 120,57     | 278,24     | 1,23       | 365,8                 | 16 007,4  | 0,1       | 14,3      | 12 810,3  | 1 824,6   | 0,0       | 153 722,2                 |
| Dieppe                   | 10,9                          | U               | nc         | nc         | nc         | 100,0                 | 5 520,4   | 0,6       | 4,7       | 544,2     | 536,1     | 216,5     | 33 118,4                  |
| Douai (4)                | 1 346,1                       | PB              | 148,00     | 145,00     | 3,88       | 1 368,5               | 84 524,3  | 0,6       | 73,7      | 132 434,2 | 5 516,4   | 0,0       | 561 672,8                 |
| Douvrin (FM) (5)         | 309,2                         | PU              | 8,39       | 80,14      | 0,03       | nc                    | 4 106,5   | 0,0       | 2,6       | 12 182,5  | 1 246,0   | 531,2     | 80 219,5                  |
| Flin (6)                 | 4 562,5                       | PB              | 299,00     | 235,00     | 9,98       | 1 251,5               | 50 067,8  | 195,2     | 83,6      | 73 930,3  | 3 278,8   | 0,0       | 526 603,6                 |
| Fonderie Analu - Cordoba | 19,3                          | U               | nc         | nc         | nc         | nc                    | 3 445,4   | 0,0       | 3,6       | 174,5     | 4 243,8   | 183,9     | 21 716,8                  |
| Gennevilliers (ETG)      | 76,7                          | PU              | nc         | nc         | nc         | nc                    | 2 420,0   | 0,3       | 2,6       | 2 942,0   | 4,9       | 0,0       | 15 164,3                  |
| Los Andes                | 18,5                          | U               | nc         | nc         | nc         | nc                    | 1 114,1   | 0,0       | 0,7       | 1 598,6   | 515,9     | 0,0       | 9 649,5                   |
| Maubeuge (MCA)           | 415,5                         | PB              | 9,70       | 6,30       | 3,70       | 1 237,3               | 43 848,0  | 0,3       | 40,3      | 47 139,5  | 4 993,8   | 0,0       | 299 722,6                 |
| Moscou (AVTOFRAMOS)      | 45,1                          |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 843,0     | 0,0       | 0,9       | 1 553,9   | 1 087,8   | 0,0       | 27 307,8                  |
| Novo Mesto (7)           | 199,5                         | PU              | 109,45     | 254,66     | 2,31       | 582,7                 | 20 252,1  | 3,4       | 18,5      | 23 132,2  | 667,0     | 0,0       | 135 500,1                 |
| Palencia (8)             | 734,2                         | PB              | 11,49      | 41,30      | 1,68       | 940,3                 | 54 746,8  | 24,8      | 50,8      | 41 821,0  | 1 856,9   | 0,0       | 314 194,4                 |
| Pitesti (DACIA) (9)      | 2 650,6                       | PB              | 1 526,70   | 247,87     | 9,54       | 802,9                 | 91 309,5  | 59,3      | 113,1     | 48 216,4  | 2 844,5   | 118 449,6 | 568 624,3                 |
| Ruitz (STA)              | 42,9                          | U               | 2,51       | 9,68       | 0,10       | nc                    | 5 052,9   | 0,0       | 5,1       | 5 266,5   | 1 223,4   | 10,8      | 66 926,9                  |
| Sandouville (10)         | 575,7                         | PB              | 13,90      | 35,99      | 3,76       | 1 519,5               | 47 977,9  | 0,5       | 41,5      | 58 053,9  | 3 196,8   | 1 024,4   | 337 551,2                 |
| Santa Isabel Cordoba     | 260,0                         | PB              | nc         | 13,58      | 0,05       | 209,3                 | 9 701,7   | 0,1       | 9,5       | 5 263,8   | 388,5     | 0,0       | 73 501,9                  |
| Séville                  | 99,0                          | PU              | 12,84      | 96,08      | 0,51       | nc                    | 4 151,2   | 0,0       | 4,3       | 6 763,0   | 1 790,0   | 0,0       | 75 402,2                  |
| SNR Curitiba             | 6,6                           |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 0,0       | 0,0       | 0,0       | 2 048,8   | 141,6     | 0,0       | 4 019,0                   |
| SNR France               | 154,9                         | PU              | 8,21       | 78,10      | 0,04       | nc                    | 8 112,4   | 9,0       | 10,2      | 20 099,4  | 8 882,5   | 117,4     | 166 804,7                 |
| Tandil                   | 61,7                          |                 | nc         | nc         | nc         | nc                    | 3 686,1   | 0,0       | 3,9       | 8 083,8   | 59,9      | 2 099,0   | 46 949,9                  |
| Valladolid-Carosserie    | 221,7                         | PU              | 15,07      | 36,34      | 2,83       | nc                    | 16 857,2  | 0,1       | 17,6      | 77 448,0  | 1 323,2   | 0,0       | 137 218,0                 |
| Valladolid-Montage       | 703,1                         | PU              | 31,43      | 140,93     | 4,37       | 1 612,7               | 46 206,7  | 4,1       | 48,4      | 6 388,1   | 1 715,5   | 0,0       | 318 660,0                 |
| Valladolid-Moteur (11)   | 270,5                         | PU              | nc         | nc         | nc         | nc                    | 8 786,9   | 0,1       | 8,6       | 22 874,9  | 4 354,1   | 0,0       | 154 763,3                 |
| Vilvoorde (RIB)          | 26,9                          | U               | nc         | nc         | nc         | nc                    | 2 023,5   | 1,2       | 2,4       | 719,2     | 61,0      | 0,0       | 20 185,1                  |
|                          | 17 956,0                      |                 | 2 664,4    | 2 710,9    | 52,5       | 12 720,9              | 697 877,8 | 483,5     | 753,8     | 793 560,7 | 68 988,5  | 135 272,2 | 5 671 858,0               |

#### Sites d'ingénierie, logistique et tertiaire

|                              |                |   |             |             |            |            |                 |             |             |                 |                |              |                  |
|------------------------------|----------------|---|-------------|-------------|------------|------------|-----------------|-------------|-------------|-----------------|----------------|--------------|------------------|
| Aubevoye                     | 26,7           | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 5 214,2         | 0,0         | 1,4         | 2 367,7         | 213,0          | 101,0        | 19 505,2         |
| Boulogne-Billancourt Siège I | 132,3          | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 2 238,6         | 0,4         | 2,4         | 1 021,0         | 13,5           | 0,0          | 70 666,0         |
| Cergy-Pontoise               | 9,4            | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 355,3           | 0,0         | 0,4         | 3 419,0         | 4,3            | 0,0          | 23 861,0         |
| Grand-Couronne               | 5,7            | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 2 843,0         | 17,4        | 6,2         | 2 234,9         | 28,8           | 0,4          | 14 874,4         |
| Heudebouville (SOMAC)        | 0,5            | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 148,4           | 0,0         | 0,2         | 58,2            |                | 0,0          | 1 206,0          |
| Lardy                        | 665,1          | U | 28,81       | 46,85       | 1,24       | nc         | 17 887,8        | 0,1         | 7,2         | 902,6           | 692,9          | 74,9         | 95 249,0         |
| Rueil                        | 48,5           | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 3 555,3         | 0,1         | 3,7         | 811,7           | 30,6           | 0,0          | 35 797,3         |
| St-André-de-l'Eure           | 10,0           | B | nc          | nc          | nc         | nc         | 1 458,4         | 1,4         | 1,7         | 681,3           | 9,0            | 0,0          | 7 884,4          |
| Technocentre                 | 214,4          | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 12 547,7        | 0,2         | 9,9         | 3 196,6         | 371,0          | 230,7        | 142 836,3        |
| Villiers-St-Frédéric         | 14,0           | U | nc          | nc          | nc         | nc         | 1 128,8         | 0,0         | 1,1         | 458,5           | 74,6           | 0,0          | 15 518,8         |
|                              | <b>1 126,7</b> |   | <b>28,8</b> | <b>46,9</b> | <b>1,2</b> | <b>0,0</b> | <b>47 377,3</b> | <b>19,6</b> | <b>34,2</b> | <b>15 151,6</b> | <b>1 437,7</b> | <b>406,9</b> | <b>427 398,3</b> |

|                     |                 |  |                |                |             |                 |                  |              |              |                  |                 |                  |                    |
|---------------------|-----------------|--|----------------|----------------|-------------|-----------------|------------------|--------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| <b>TOTAL GROUPE</b> | <b>19 082,7</b> |  | <b>2 693,2</b> | <b>2 757,8</b> | <b>53,7</b> | <b>12 720,9</b> | <b>745 255,1</b> | <b>503,1</b> | <b>788,1</b> | <b>808 712,3</b> | <b>70 426,2</b> | <b>135 679,1</b> | <b>6 099 256,3</b> |
|---------------------|-----------------|--|----------------|----------------|-------------|-----------------|------------------|--------------|--------------|------------------|-----------------|------------------|--------------------|

Les sites hors du périmètre d'attestation, à titre indicatif :

|                   |       |  |      |      |    |    |         |     |     |       |         |     |        |
|-------------------|-------|--|------|------|----|----|---------|-----|-----|-------|---------|-----|--------|
| Suwon (RSM)       | 44,8  |  | 0,03 | 0,14 | nc | nc | 3 583,8 | 0,0 | 2,5 | 623,8 | 1 053,5 | 0,0 | 34 759 |
| Medellin (Sofasa) | 210,9 |  | nd   | nd   | nd | nd | 3 957,5 | 0,0 | 2,8 | nd    | nd      | nd  | 30 464 |

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

**9.2.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS**

Résultats des versions les plus représentatives, essence et diesel, des ventes 2004 de la gamme des voitures particulières.

| MODELE    | E :<br>Essence<br>D :<br>Diesel | Moteur  | Cylindrée | Puissance<br>en kW | Transmission | Norme de<br>dépollution<br>(1) | Consom-<br>mation<br>en cycle<br>NEDC*,<br>L/100<br>km | Emission<br>CO2 | Bruit<br>extérieur<br>dB(A) |
|-----------|---------------------------------|---------|-----------|--------------------|--------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Twingo    | E                               | 1,2 8v  | 1 149     | 43                 | BVM5         | Euro3                          | 5,8                                                    | 138             | 72,3                        |
| CLIO      | E                               | 1,2 16v | 1 149     | 55                 | BVM5         | Euro 3                         | 5,9                                                    | 139             | 73                          |
|           | D                               | 1,5 dCi | 1 461     | 48                 | BVM5         | Euro 3                         | 4,3                                                    | 115             | 73,6                        |
| MODUS     | E                               | 1,2 16v | 1 149     | 55                 | BVM5         | Euro 4                         | 6                                                      | 145             | 71                          |
|           | D                               | 1,5 dCi | 1 461     | 60                 | BVM5         | Euro 3                         | 4,6                                                    | 122             | 71,9                        |
| Kangoo VP | E                               | 1,2 16v | 1 149     | 55                 | BVM5         | Euro 3                         | 7                                                      | 165             | 70,5                        |
|           | D                               | 1,5 dCi | 1 461     | 60                 | BVM5         | Euro3                          | 5,3                                                    | 139             | 69,7                        |
| Mégane II | E                               | 1,6 16v | 1598      | 83                 | BVM5         | Euro 3                         | 6,8                                                    | 163             | 71                          |
|           | D                               | 1,5 dCi | 1 461     | 60                 | BVM5         | Euro 3                         | 4,5                                                    | 117             | 72                          |
| Scénic II | E                               | 1,6 16v | 1 598     | 83                 | BVM5         | Euro 3                         | 7,2                                                    | 172             | 71                          |
|           | D                               | 1,9 dCi | 1 870     | 88                 | BVM6         | Euro 3                         | 5,8                                                    | 154             | 71,8                        |
| LAGUNA II | E                               | 1,8 16v | 1 783     | 88                 | BVM5         | IF Euro 4                      | 7,6                                                    | 180             | 71                          |
|           | D                               | 1,9 dCi | 1 870     | 88                 | BVM6         | Euro 3                         | 5,5                                                    | 150             | 71,2                        |
| ESPACE IV | E                               | 2,0 T   | 1 998     | 120                | BVM6         | IFEuro 4                       | 9,7                                                    | 232             | 70,8                        |
|           | D                               | 2,2 dCi | 2 188     | 110                | BVM6         | Euro 3                         | 7,7                                                    | 206             | 70,9                        |
| Vel Satis | E                               | 2,0 T   | 1 998     | 120                | BVM6         | Euro 3                         | 9,4                                                    | 225             | 70,9                        |
|           | D                               | 2,2 dCi | 2 188     | 110                | BVM6         | Euro 3                         | 7,2                                                    | 192             | 71,3                        |

(1) Depuis 2001, Renault a progressivement commercialisé de nouvelles motorisations essence répondant à la norme d'émissions européenne qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2005 (Euro 4).

\* NEDC : cycle de conduite normalisé pour la mesure des émissions et de la consommation des véhicules commercialisés en Europe

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**9.2.4 ATTESTATION DES COMMISSAIRES AUX COMPTES**

Exercice clos le 31 décembre 2004

**Rapport sur les données environnementales 2004 des sites du Groupe Renault**

A 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 2004, telles qu'elles sont présentées dans la ligne « Total » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2004 » présenté au chapitre 9.2.2. (« 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 Guide du tableau de bord environnement 2004 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 2004 » au chapitre 9.2.1. 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.
- Evaluation, par sondages, de l'application du Référentiel sur un échantillon représentatif de sites faisant l'objet d'un plan de revue pluri-annuel et dont la contribution pour 2004 représente les pourcentages suivants par rapport aux chiffres publiés par Renault :

|                       |      |                               |      |               |      |
|-----------------------|------|-------------------------------|------|---------------|------|
| Consommation d'eau    | 58 % | Déchets inertes               | 89 % | Émissions COV | 51%  |
| Rejets aqueux : MES   | 77 % | Déchets industriels banals    | 37 % | Émissions GES | 42 % |
| Rejets aqueux : MO    | 57 % | Déchets industriels dangereux | 28 % | Émissions SO2 | 56 % |
| Rejets aqueux : METOX | 54%  | Consommation d'énergie        | 40 % | Émissions NOx | 45 % |

- 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 Monsieur Eric Duvaud pour Ernst & Young Audit et de Monsieur Frédéric Moulin pour Deloitte & Associés.

Compte tenu des travaux réalisés depuis six 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.

**RENAULT**  
**RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2004**  
**Chapitre IX – Informations complémentaires**

---

**Opinion**

A 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 23 février 2005

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIES**

**ERNST & YOUNG Audit**

P. Chastaing-Doblin

A. Raimi

JF Bélorgey

D. Mary-Dauphin