

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

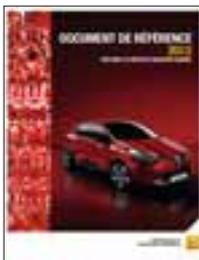
## 2012

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



CHANGEONS DE VIE  
CHANGEONS L'AUTOMOBILE





Nouvelle Clio, présentée au Mondial de l'Automobile à Paris en septembre 2012 et composition d'Arman, œuvre de la Collection d'Art Renault.

SOMMAIRE

1	<b>LE GROUPE RENAULT</b>	3	4	<b>COMPTES</b> <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	193				
	1.1 Présentation de Renault et du Groupe	4		4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés ♦	194				
	1.2 L'alliance Renault-Nissan	26		4.2 Comptes consolidés	196				
	1.3 Le Rapport d'activité – 2012 <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	41		4.3 Les Rapports des Commissaires aux comptes	255				
	1.4 La Recherche et Développement <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	57		4.4 Les comptes sociaux de Renault	259				
	1.5 Les facteurs de risques ♦ <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	67		5	<b>RENAULT ET SES ACTIONNAIRES</b>	275			
	1.6 Événement postérieur à la clôture	83			5.1 Renseignements à caractère général	276			
	2	<b>RSE : MOBILITÉ DURABLE</b>			85	5.2 Renseignements concernant le capital	278		
		2.1 Renault, entreprise responsable pour un développement durable ♦			86	5.3 Marché des titres de Renault ♦	283		
		2.2 Performances sociales <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>			90	5.4 Politique d'information ♦	287		
		2.3 Performances environnementales <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>			105	6	<b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2013</b>	289	
		2.4 Engagements sociétaux ♦ <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>			124		Présentation des résolutions	290	
		2.5 Renault et ses parties prenantes ♦			136		7	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	293
		2.6 Notations et indices extra-financiers			142			7.1 Attestation du responsable du document <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	294
		2.7 Tableaux des objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux ♦			144			7.2 Informations historiques sur les exercices 2010 et 2011 ♦	295
		2.8 Annexes			147			7.3 Contrôleurs légaux des comptes <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	296
3		<b>LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	159		7.4 Tables de concordance			297	
		3.1 Le Rapport du Président ♦ <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	160		7			7	
		3.2 Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article I. 225-235 du Code de commerce sur le Rapport du Président du Conseil d'administration <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	177						
		3.3 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux <span style="background-color: #808080; color: white; padding: 2px;">RFA</span>	178						
		3.4 Annexes	186						

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

♦ Directives de la Global Reporting Initiative (GRI)

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

# 2012

INCLUANT LE RAPPORT DE GESTION  
APPROUVÉ PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 13 FÉVRIER 2013



Ce Document de référence est en ligne sur le site Internet de Renault  
[www.renault.com](http://www.renault.com)



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2013, sous le n° de dépôt D.13-0128, conformément à l'article 212-13 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'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



<b>1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE</b>	<b>4</b>
1.1.1 Chiffres clés ♦	4
1.1.2 Historique et faits marquants	5
1.1.3 Objectifs stratégiques ♦	7
1.1.4 Principales activités du Groupe ♦	8
1.1.5 Les organes de direction au 1 <sup>er</sup> mars 2013 ♦	20
1.1.6 Renseignements sur les principales filiales et organigramme détaillé du Groupe	22
<b>1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN</b>	<b>26</b>
1.2.1 Objectifs de l'Alliance ♦	26
1.2.2 Structure opérationnelle de l'Alliance ♦	31
1.2.3 Les synergies	34
1.2.4 Stratégie et résultats de Nissan en 2012	37
1.2.5 Performance commerciale globale et indicateurs financiers de l'Alliance ♦	38
<b>1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ – 2012</b> <b>RFA</b>	<b>41</b>
L'essentiel	41
1.3.1 Performances commerciales ♦	42
1.3.2 Résultats financiers ♦	51
<b>1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT</b> <b>RFA</b>	<b>57</b>
1.4.1 Les résultats marquants de la R&D en 2012	57
1.4.2 Innovation : montée en puissance	59
1.4.3 Plan technologique	61
1.4.4 Recherche et cibles long terme	63
1.4.5 Compétences métiers, expertises et partenariats	63
<b>1.5 LES FACTEURS DE RISQUES</b> ♦ <b>RFA</b>	<b>67</b>
1.5.1 Les risques financiers	67
1.5.2 Les risques opérationnels	76
1.5.3 Autres risques	82
<b>1.6 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE</b>	<b>83</b>

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

# 1.1 PRÉSENTATION DE RENAULT ET DU GROUPE

## 1.1.1 CHIFFRES CLÉS ◆

### PRINCIPAUX CHIFFRES CONSOLIDÉS SUR TROIS ANS – DONNÉES PUBLIÉES <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)	2012	2011	2010
Chiffre d'affaires	41 270	42 628	38 971
Marge opérationnelle	729	1 091	1 099
Part dans le résultat de Nissan Motors	1 234	1 332	1 084
Résultat net – part du Groupe	1 772	2 092	3 420
Résultat net par action (en euros)	6,51	7,68	12,7
Capital	1 127	1 127	1 127
Capitaux propres	24 547	24 567	22 757
Total de Bilan	75 414	72 934	70 107
Dividende (en euros)	1,72 <sup>(2)</sup>	1,16	0,3
Capacité d'autofinancement de l'automobile <sup>(3)</sup>	2 577	2 910	3 074
Endettement financier net de l'automobile	(1 492)	299	1 435
Effectif Total au 31/12	127 086	128 322	122 615

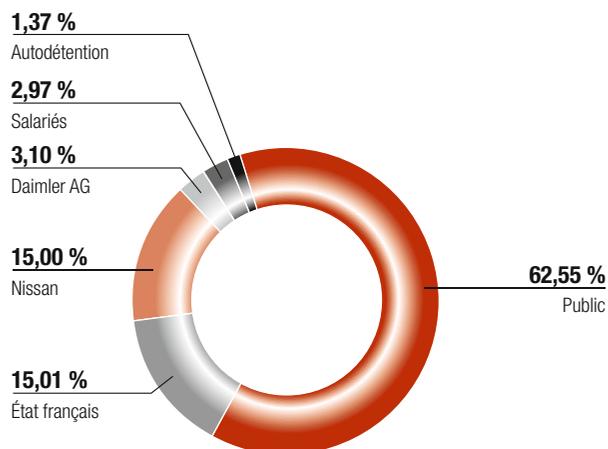
(1) Ces données sont communiquées pour information telles qu'elles ont été publiées, mais elles ne sont pas toujours directement comparables d'une année sur l'autre, car elles peuvent intégrer des écarts de périmètre et/ou d'évolution de traitement comptable. Cf. chapitre 4 note 3 de l'annexe aux comptes consolidés.

(2) Proposition qui sera soumise à l'AGM du 30 avril 2013.

(3) Hors dividendes reçus des entreprises associées.

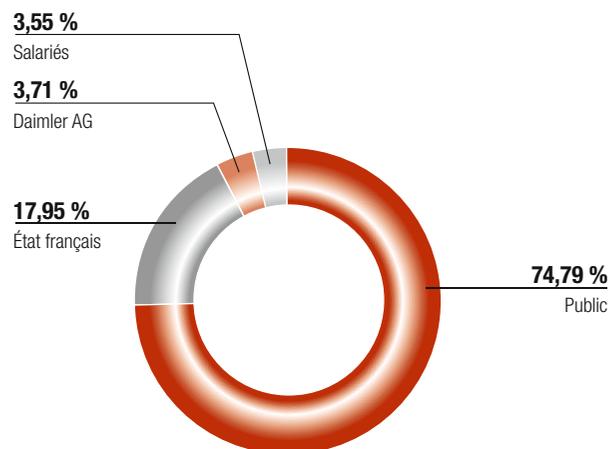
## ACTIONNARIAT DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2012

### RÉPARTITION DU CAPITAL EN % DES ACTIONS



Cf. chapitre 5.2.6.

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



Cf. chapitres 5.2.1 à 5.2.5.

## 1.1.2 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS

### 1898

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

### 1922

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

### 1945

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

### 1972

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

### LES ANNÉES 1980

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

### LES ANNÉES 1990

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

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

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

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

### 2000

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

### 2001

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

### 2002

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

### 2003

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

### 2004

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

### 2005

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

## 2006

Carlos Ghosn annonce le 9 février le plan Renault Contrat 2009 qui s'articule autour de trois engagements majeurs : la qualité, la rentabilité et la croissance, afin de positionner Renault comme le constructeur généraliste européen le plus rentable. Pour la deuxième année consécutive, Renault F1 Team, avec la nouvelle R26, est double Champion du monde Constructeurs et Pilotes. À l'occasion du Mondial de Paris, ont été dévoilés le *show car* Twingo Concept et le Koleos Concept, premier futur *cross-over* de la gamme.

## 2007

L'offensive produit a démarré avec la commercialisation en mai de Nouvelle Twingo (fabriquée en Slovaquie) et en octobre de Nouvelle Laguna (fabriquée en France) visant les meilleurs niveaux de qualité et de fiabilité. En Corée, Renault Samsung Motors a lancé la fabrication du *cross-over* QM5 (dérivé du Koleos), conçu et dessiné par Renault, développé par Nissan, dont la moitié de la production est destinée à l'exportation. La présence de Renault à l'international s'est renforcée par la création de filiales en Irlande et en Scandinavie, l'augmentation des capacités de production en Russie et la signature d'un protocole pour l'implantation d'un futur complexe industriel au Maroc. En mai a été lancée la signature Renault eco<sup>2</sup> pour les véhicules écologiques et économiques fabriqués dans des usines certifiées, émettant moins de 140 g CO<sub>2</sub>/km ou fonctionnant au biocarburant et constitués d'au moins 5 % de plastique recyclé, tout en étant recyclables à 95 %.

## 2008

L'économie mondiale s'est trouvée confrontée à une crise financière et économique à la fois brutale et d'une ampleur exceptionnelle. Dès juillet, Renault a mis en place un plan d'action additionnel basé notamment sur la maîtrise des stocks et la réduction des coûts et des investissements, pour s'adapter au plus vite à la nouvelle réalité des marchés. Les projets d'implantation de l'alliance Renault-Nissan sont retardés à Tanger (Maroc) et gelés à Chennai (Inde). Afin de tirer parti du potentiel de croissance du marché russe, Renault s'appuie sur sa filiale Avtoframos, qui produit Logan et vend une gamme de voitures Renault importées, et sur son partenariat stratégique avec AVTOVAZ. Plusieurs accords de commercialisation de véhicules électriques sont signés (dont le premier en Israël avec Project Better Place, puis au Danemark, au Portugal, etc.). En octobre, la nomination de Patrick Pélata, en tant que Directeur général délégué, correspond à la volonté de Carlos Ghosn de renforcer le management opérationnel de l'Entreprise, d'assurer une gestion au plus près du terrain et de garantir des prises de décisions extrêmement rapides. 100 % des sites industriels de Renault sont certifiés ISO 14001. Les gammes se renouvellent : lancement de Nouvelle Mégane, Kangoo, Koleos, Sandero.

## 2009

Renault a poursuivi son plan de gestion de crise par la réduction des coûts et du besoin en fonds de roulement, par le plan Renault Volontariat et la mise en place d'un contrat social de crise (recours au chômage partiel avec maintien des rémunérations), pour atteindre un *free cash flow* positif. Carlos Ghosn devient Président du Conseil d'administration, suite au départ de Louis Schweitzer. Six véhicules ont été lancés : Grand Scénic III, Scénic III, Mégane III Estate, Mégane Renault Sport, Fluence et Kangoo be bop. Concrétisant sa vision long terme de l'automobile et de la mobilité zéro émission à l'utilisation, hors pièces d'usure, Renault a dévoilé au Salon de Francfort sa gamme future

de véhicules électriques (Twizy Concept, ZOE Concept, Fluence Z.E. Concept et Kangoo Z.E. Concept), ainsi que sa nouvelle identité de marque « *Drive the change* » (« Changeons de vie, changeons l'automobile »). Un accord a été signé avec l'État pour le lancement d'une usine de batteries à Flins (France). L'alliance Renault-Nissan, qui a fêté ses 10 ans, vise le *leadership* dans la diffusion en masse de véhicules zéro émission et a signé des partenariats avec une quarantaine de gouvernements, de municipalités et d'énergéticiens partout dans le monde. La première pierre de l'usine de Tanger a été posée.

## 2010

Les ventes de véhicules (VP + VU) ont atteint un niveau record avec plus de 2 625 000 unités, profitant aux trois marques du Groupe et à l'ensemble des Régions, en particulier hors d'Europe.

Les nouveaux modèles ont été présentés lors de différents salons : les découvrables Mégane CC et Wind à Genève, la berline Latitude à Moscou, les utilitaires Kangoo Express Z.E. et Maxi, Trafic et Master à Hanovre, la gamme complète des véhicules électriques (Fluence Z.E., Twizy, ZOE Preview, Kangoo Z.E.), la gamme segments supérieurs (Latitude, Laguna, Espace) et le *concept-car* DeZir à Paris, concrétisant la nouvelle stratégie du Groupe en matière de *design*, fondée sur le cycle de vie.

En avril, l'Alliance et Daimler AG ont signé un accord de coopération stratégique à long terme sur les futures générations de Smart fortwo et Twingo, la mise en commun de groupes motopropulseurs et une collaboration dans le domaine des véhicules utilitaires et électriques. Des participations croisées ont renforcé cet accord : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan, et Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Renault a remboursé par anticipation un milliard d'euros sur le prêt accordé par l'État français et a cédé ses actions B d'AB Volvo, générant une plus-value de deux milliards d'euros.

En Russie, la deuxième phase de l'usine Avtoframos a été inaugurée et l'accord de restructuration et de recapitalisation d'AVTOVAZ a été signé. Sandero y est lancé.

Le mandat de Carlos Ghosn en tant que Président-Directeur général de Renault a été renouvelé pour une durée de quatre ans.

## 2011

2011 a été marquée par trois crises : le tremblement de terre et le tsunami au Japon, début mars, qui ont fortement perturbé les approvisionnements, la crise de la dette souveraine dans la zone euro et une tentative d'escroquerie.

Le nouveau plan stratégique, Renault 2016 – *Drive the Change*, a été lancé en février.

Les ventes VP + VU du Groupe, tirées par l'international, ont atteint un nouveau record (2,72 millions d'unités). L'engagement d'un *free cash flow* opérationnel à 500 millions d'euros a été tenu et l'endettement net a diminué au même niveau qu'en 1998. Renault a remboursé par anticipation (en deux versements d'un milliard d'euros) le prêt accordé par l'État français en avril 2009.

Au Salon de Francfort ont été présentées Nouvelle Twingo et la nouvelle gamme de moteurs Energy. Les premiers véhicules électriques – Kangoo Z.E. et Fluence Z.E. – ont été commercialisés en fin d'année.

La tentative d'escroquerie en début d'année a eu pour conséquence une refonte de la gouvernance de Renault : un nouveau Directeur général délégué aux opérations a été nommé, ainsi qu'un Directeur de l'éthique ; la Direction déléguée à la Présidence, la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et la Direction des ressources humaines Groupe ont été rattachées directement au P-DG.

## 2012

Le groupe Renault a fait face cette année à un environnement contrasté, avec une croissance du marché automobile mondial qui atteint un nouveau record avec près de 80 millions de véhicules vendus et une baisse marquée du marché européen (-8,6 %). Dans ce contexte, le Groupe a vendu 2,5 millions de véhicules (en baisse de 6,3 % par rapport à 2011) ; la faiblesse des ventes en Europe n'a pas été compensée par l'accélération du développement international.

Pour la première fois de son histoire, le Groupe a vendu hors d'Europe autant de véhicules qu'en Europe. Le Brésil et la Russie sont respectivement les

deuxième et troisième marchés du Groupe. Cette année a marqué le retour de Renault en Inde avec une large gamme et le succès de Duster. À noter le lancement de la production de nouveaux produits (Lodgy et Dokker) dans l'usine de Tanger (Maroc) inaugurée en début d'année.

En Europe, 2012 a vu le début du renouvellement de la gamme avec les lancements de Clio IV, fer de lance de la nouvelle identité de la marque Renault, et de Nouvelle Sandero.

Le 11<sup>e</sup> titre de Champion du monde des constructeurs en Formule-1 témoigne de l'excellence du savoir-faire de l'ingénierie moteur de Renault déclinée ensuite dans l'ensemble de la gamme.

Enfin Renault a renforcé ses partenariats avec le lancement du petit utilitaire Citan pour Daimler et la signature d'un accord pour la prise de contrôle d'AVTOVAZ en Russie. Un MOU a été signé avec les autorités algériennes pour la construction d'une usine de montage.

Parallèlement le Groupe a parachevé son désendettement avec notamment la cession du solde des actions détenues dans AB Volvo.



### 1.1.3 OBJECTIFS STRATÉGIQUES ♦

Le plan Renault 2016 – *Drive the Change*, dévoilé le 10 février 2011, repose sur l'ambition de Renault de rendre la mobilité durable accessible à tous. Une ambition incarnée par la signature de marque *Drive the Change*.

Le plan stratégique du groupe Renault est construit sur six ans avec un point à mi-parcours, fin 2013. Cela permet à la fois de disposer de perspectives stratégiques pour assurer une continuité dans les opérations, et de définir des priorités chiffrées et précises pour les trois premières années.

Renault 2016 – *Drive the Change* est construit pour répondre à deux objectifs :

- assurer la croissance du Groupe ;
- générer du *free cash flow* de façon pérenne.

Avec pour la période 2011-2013 :

- plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013 ;
- 2 milliards d'euros de *free cash flow* opérationnel cumulé *a minima*.

Le groupe Renault agira sur sept leviers majeurs pour atteindre ces objectifs :

- la poursuite de sa politique d'innovation ;
- un plan produit robuste ;
- le renforcement de l'image de la marque Renault ;
- l'excellence du réseau dans la relation client ;
- l'optimisation des dépenses R&D et d'investissement ;
- la réduction des coûts ;
- le maintien de ses positions en Europe et l'expansion à l'international.

## 1.1.4 PRINCIPALES ACTIVITÉS DU GROUPE ◆

Les activités du Groupe sont réparties en deux secteurs opérationnels, sur plus de 120 pays :

- l'Automobile ;
- le Financement des ventes.

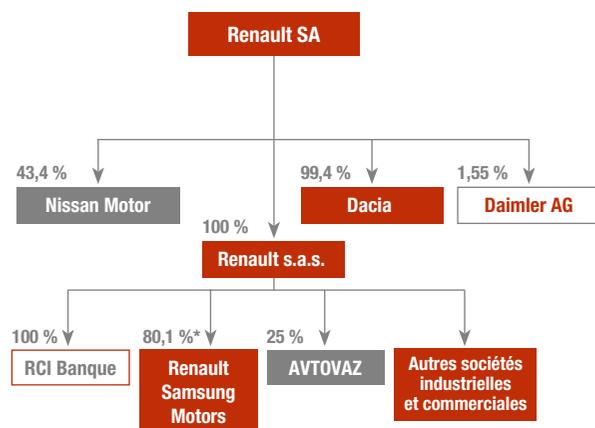
Par ailleurs, trois participations venaient compléter ces deux activités :

- la participation de Renault dans Nissan ;
- la participation de Renault dans AVTOVAZ ;
- la participation de Renault dans le capital d'AB Volvo. Cette dernière a été cédée le 12 décembre 2012 (voir paragraphe 1.1.4.3).

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

### STRUCTURE DU GROUPE RENAULT ◆

#### ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012 (EN % DES ACTIONS ÉMISES)



- Entreprises associées
- Automobile
- Financement des ventes
- Non inclus dans le périmètre de consolidation

\* Société détenue indirectement par Renault s.a.s.

### 1.1.4.1 L'AUTOMOBILE

Renault conçoit, fabrique et vend des véhicules particuliers et utilitaires.

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

### LES GAMMES DU GROUPE RENAULT

#### Marque Renault

Depuis 115 ans, Renault fait partie des marques qui écrivent l'Histoire de l'automobile. Si la passion de la mécanique, du *design* et du progrès technologique anime les équipes, la vision de Renault se traduit avant tout par une attention particulière portée à l'Homme, avec la conviction que ce n'est pas à l'Homme de s'adapter à l'automobile, mais à l'automobile de s'adapter à l'Homme.

Fière de ses racines françaises, Renault accélère désormais son développement à l'international : la gamme de véhicules Renault est conçue à la fois pour répondre au mieux, partout, aux besoins locaux, et pour exprimer globalement la cohérence de notre mission : refaire de l'automobile un progrès pour l'Homme, en rendant la mobilité durable accessible à tous. C'est le sens de sa signature de marque *Drive the Change* en anglais ou « Changeons de vie, changeons l'automobile » en français.

Pour traduire concrètement cet engagement, la gamme de Renault s'appuie sur :

- un niveau de qualité aux meilleurs standards du marché, prouvé par de nombreuses études indépendantes, notamment en Allemagne (tests Adac) où l'exigence des clients ne permet aucune concession ;
- un *design* attractif, dont les *concept-cars* récents (DeZir, R-Space, CaptuR et Frendzy) ont montré l'inspiration commune, déclinée avec un fil directeur : un modèle Renault pour chaque phase de la vie ; d'abord porté par Mégane III, ce *design* a été en 2012 porté par la nouvelle Twingo II, puis par Clio IV à l'automne ;
- l'innovation, utile au quotidien, portée à la fois par des équipements simples mais qui changent la vie, comme le véhicule sans clé, et par des concepts radicalement innovants comme Twizy ;
- enfin la volonté d'être en rupture sur la protection de l'environnement, illustrée bien sûr par la gamme de véhicules électriques, mais aussi par l'excellence des moteurs diesel, qui allient performance et excellents niveaux d'émission.

#### Véhicules particuliers (VP)

Sur le segment des voitures compactes (segments A, B et Assimilés VP), Renault offre une large gamme de modèles complémentaires : **Logan**, **Sandero**, **Twingo**, **Clio**, **Wind**, **Symbol**, **Pulse**, **Scala** et **Kangoo**.

Le programme *Entry* constitue aujourd'hui un vecteur majeur du développement de Renault à l'international, grâce principalement à **Sandero**, **Logan** et aussi **Duster** commercialisés hors d'Europe sous la marque Renault.

Le déploiement industriel permet à ces voitures d'être produites au plus près de leurs principaux marchés dans les usines en Russie, Iran, Brésil, Colombie et Afrique du Sud.

Accessible, habitable et robuste, **Renault Logan** continue d'être en 2012 un réel succès en Amérique du Sud (près de 13 % des volumes de la Région) et en Russie (près de 33 % des volumes du pays), grâce à son rapport prix/prestation inédit qui séduit tout particulièrement une clientèle familiale.

**Sandero**, conçu en Amérique du Sud, où il représente toujours plus de 32 % des ventes du Groupe, a étendu sa présence à l'international avec les lancements réussis en Afrique du Sud en 2009 et en Russie en 2010 (20 % des volumes 2012), en s'appuyant sur ses points forts : *design* moderne, habitabilité, fiabilité et rapport prix/prestations.

Sur le segment A des petites citadines, **Nouvelle Twingo** demeure la référence de son segment. Lancée en janvier 2012, elle a été le premier véhicule de la gamme à porter la nouvelle identité *design* de la marque. Twingo fête ses 20 ans en 2013 avec la fraîcheur et l'audace de son lancement : des teintes pétillantes, un programme de personnalisation inédit et une modularité/praticité incontestée. Grâce à sa fiabilité hors norme, une qualité produit

irréprochable et des motorisations à la pointe en émissions de CO<sub>2</sub> et toujours en évolution (85 g en diesel Euro 5 dès janvier 2013), elle garde la première place du segment en France (25,8 % de part de segment) et la quatrième en Europe (7,7 %) dans un contexte concurrentiel très dynamique.

Sur le segment B, **Clio** cumule plus de 11 millions de véhicules vendus dans le monde depuis son lancement en 1990.

Une nouvelle page de la saga Clio s'est tournée avec le lancement de Nouvelle Clio au Mondial de Paris en octobre 2012. Forte de ses fondamentaux hérités des générations précédentes, Nouvelle Clio prend un nouveau départ grâce à un *design* sensuel et une large gamme de personnalisation, son écran interface tactile multimédia avec navigation intégrée, sa richesse d'équipements et de nouvelles motorisations qui allient performance, brio et sobriété record. Le nouveau moteur essence Energy Tce 90 ne consomme que 4,3 l/100 km et n'émet que 99 g de CO<sub>2</sub>/km alors que la dernière version optimisée du très apprécié Energy dCi 90 atteint un niveau inégalé de 3,2 l/100 km.

Dès le mois de mars, la version RS, dotée d'un moteur essence turbo couplé à la boîte automatique à double embrayage EDC, amènera une polyvalence de conduite inédite sur le segment des sportives. La variante Estate à l'allure très originale de break de chasse sera commercialisée simultanément.

Pour autant, les anciennes générations de Clio poursuivent leur vie puisque Clio III Collection et Clio II sont toujours présentes respectivement en Europe et au Maghreb comme produits d'accès à l'univers Clio et que Clio II, restylée selon la nouvelle identité *design* Renault, vient d'être lancée au Brésil et en Argentine.

Après le renouvellement de Clio, Renault poursuit son offensive *design* avec le lancement de **Captur**, le premier *cross-over* urbain de la gamme Renault, révélé début janvier, qui sera présenté au grand public au salon de Genève 2013 et commercialisé à partir du mois d'avril. Captur se démarque en offrant le meilleur de trois mondes : le style expressif et la position de conduite d'un SUV, l'habitabilité et la modularité d'un monospace, la maniabilité, le plaisir de conduite d'une berline compacte.

Premier véhicule Renault issu d'une plate-forme Nissan, Renault **Pulse** possède tous les atouts pour permettre à Renault de prendre position sur le marché indien. Petit véhicule bicorps particulièrement adapté aux conditions du pays, notamment avec son moteur diesel, il se positionne sur un segment *premium* destiné à une clientèle jeune, urbaine et en pleine ascension sociale. Sa variante tricorps, Renault **Scala**, issue de la même plate-forme, offre un niveau de confort haut de gamme par ses prestations et ses dimensions et a été commercialisée en septembre 2012.

Le petit monospace **Modus** à deux variantes de carrosserie finit sa vie en 2012. Le premier *cross-over* de la gamme Renault, compact, lui succédera à l'usine de Valladolid et sera présenté au grand public au salon de Genève 2013.

**Nouveau Kangoo**, lancé en 2008, reste *leader* sur le segment des « ludospaces » en France et enregistre une très forte progression en Europe. Dotée de nouvelles couleurs et selleries, enrichie dans sa présentation, simplifiée dans sa gamme, cette évolution de Kangoo lui permet d'accroître encore son attractivité commerciale. Nouveau Kangoo VP est produit à Maubeuge (France). La version précédente de Kangoo, toujours produite à Cordoba (Argentine) et dans l'usine Somaca (Maroc), continue sa carrière.

L'année 2012 a été très riche pour **Scénic** et **Grand Scénic** avec le lancement de la Collection 2012. Outre un restylage, Scénic et Grand Scénic ont bénéficié de nouvelles technologies (Visio System®, aide au démarrage en côte) et surtout de deux nouveaux moteurs Energy : le diesel Energy dCi 110

et l'essence Energy Tce 115 qui s'ajoutent au diesel Energy dCi 130 lancé en 2011. S'appuyant sur tout le savoir-faire de la F1, ces moteurs réconcilient plaisir de conduite et sobriété. Le moteur Energy dCi 110 affiche ainsi une consommation et des émissions de CO<sub>2</sub> record pour la catégorie (105 g de CO<sub>2</sub>/km et 4,1 l/100 km). De plus, le renforcement du partenariat avec Bose® a conduit en 2012 à apporter un niveau d'équipement du nom de la célèbre marque audio haut de gamme. Le succès fut au rendez-vous partout en Europe avec 20 % des ventes pour ce niveau d'équipement. Scénic a ainsi pu conserver sa première place du marché européen des monospaces compacts (en baisse de seulement 2 %) avec 16,4 % de part de marché.

2013 est aussi une année très riche pour Scénic et Grand Scénic. Le premier événement est le lancement d'un nouveau dérivé en mars avec le Scénic Xmod qui allie le *design* excitant d'un *cross-over* et toute l'expertise de la référence des monospaces compacts. Le *design* extérieur de Scénic Xmod est très fort avec une calandre spécifique très expressive qui arbore la nouvelle identité de marque Renault, des skis avant et arrière, des protections de caisse tout autour du véhicule et des barres de toit de série. À l'intérieur, une console centrale isole le conducteur pour en faire un véritable pilote avec le volant à méplat, le pommeau de levier de vitesse et le pédalier en aluminium. Tout l'ADN de Scénic contribue à faire de Scénic Xmod un espace modulable, habitable et accueillant pour tous les passagers.

Scénic et Grand Scénic ne sont pas oubliés puisqu'ils reçoivent eux aussi en avril une nouvelle calandre avec la nouvelle identité de marque Renault. Nouveaux Scénic et Grand Scénic enrichissent leur gamme de motorisations avec le tout nouveau moteur essence Energy Tce 130 qui affiche des consommations de -15 % par rapport au moteur remplacé (Tce 130) pour un couple en hausse (+15 Nm). Comme Scénic Xmod, ils proposeront le système multimédia connecté R-Link avec un écran tactile de 7".

**Fluence** est une berline à la croisée du segment des familiales compactes et du segment moyen supérieur. Séductrice, elle inspire l'élégance, la sportivité et la robustesse. Avec un volume de coffre de 530 litres et un large empattement, elle est pratique, confortable et s'adapte à tous les usages. Fabriquée dans cinq pays (Corée, Turquie, Russie, Argentine, Inde) et commercialisée dans plus de 80 pays, Fluence a acquis un statut de voiture mondiale de conquête. À titre d'exemple, en 2012, les ventes Fluence ont augmenté de 48 % au Brésil et de 38 % en Russie, par rapport à 2011.

Révlée au Salon d'Istanbul en novembre 2012, **Nouvelle Fluence** affiche la nouvelle identité *design* de Renault, ainsi que des feux de jour à leds pour un style dynamique et moderne.

Nouvelle Fluence dispose d'une gamme de groupes motopropulseurs adaptée aux attentes des clients des différents pays de commercialisation avec deux nouveaux moteurs qui allient sobriété et agrément de conduite. Plus puissant de 5 ch que son prédécesseur (le 1.6 16v 110 ch), le nouveau 1.6 16v 115 CVT X-Tronic fait preuve de plus de brio (156 Nm de couple à 4 000 tr/min vs 151 Nm à 4 250 tr/min). Avec 2 secondes gagnées sur le 0 à 100 km/h (11"9 vs 13"7), Nouvelle Fluence offre des accélérations et des reprises plus franches. Le ralenti plus bas et plus stable est idéal pour une conduite en ville confortable et moins gourmande en carburant. La deuxième nouveauté phare est l'apparition du moteur diesel 1.6 dCi 130 sous le capot de Nouvelle Fluence. Conçu avant tout pour le plaisir de conduite, le 1.6 dCi 130 est le moteur diesel le plus puissant de sa catégorie. Il délivre 130 ch pour une cylindrée de 1 598 cm<sup>3</sup>. Sa cylindrée réduite et ses nombreuses innovations technologiques permettent d'obtenir une consommation très performante de 4,6 l/100 km sur cycle mixte et des émissions de seulement 119 g de CO<sub>2</sub>/km lui donnant droit à la signature Renault eco<sup>2</sup>.



Fluence est également partie prenante de la mobilisation de l'entreprise pour l'environnement puisqu'elle est en effet disponible en version électrique : c'est **Renault Fluence Z.E.**, commercialisée en Europe depuis l'automne 2011.

L'année 2012 a été très riche pour **Mégane** avec le lancement de la Collection 2012. Mégane a bénéficié de nouvelles technologies (Visio System®, aide au démarrage en côte) et surtout des trois nouveaux moteurs Energy : le diesel Energy dCi 110, le diesel Energy dCi 130 et l'essence Energy TCe 115. Avec ces nouveaux moteurs Energy, Mégane bénéficie du bonus lié à la faible émission de CO<sub>2</sub> sur l'ensemble des pays d'Europe qui l'applique. Aussi, grâce au moteur Energy dCi 110, Mégane a été le modèle le plus vendu aux Pays-Bas en 2012. Le renforcement du partenariat avec Bose® a contribué au succès de Mégane avec 20 % des ventes pour ce niveau d'équipement.

En 2013, Mégane enrichit sa gamme de motorisations avec le tout nouveau moteur essence Energy TCe 130 qui affiche des consommations de -15 % par rapport au moteur remplacé (Tce 130) pour un couple en hausse (+15 Nm). De plus, le système multimédia connecté R-Link sera proposé avec un écran tactile de 7".

Renault et le groupe Caterham ont annoncé le 5 novembre 2012 un partenariat pour concevoir et produire des véhicules sportifs. Partageant une passion et un savoir-faire proches autour des véhicules sportifs de série et de compétition, Renault et le groupe Caterham ont annoncé l'union de leurs forces autour d'un projet commun : concevoir, développer et industrialiser des véhicules sportifs. Ces véhicules seront distincts, différenciés et porteurs respectivement de l'ADN d'**Alpine** et de Caterham Cars, la division automobile du groupe Caterham. Ils seront produits au sein de l'usine Alpine de Dieppe (Seine-Maritime, France).

Ainsi que l'a déclaré Carlos Ghosn : "Grâce à ce partenariat avec le groupe Caterham, nous entrons dans une nouvelle phase, celle de la conception d'un véhicule qui sera l'essence même d'Alpine, capable d'enflammer de nouveau les passions. Nous serons très attachés à l'esprit de la marque Alpine, raison pour laquelle a été créé un Comité consultatif composé de différentes personnalités, pour nous nourrir de leur expérience, de leur vision et pour rester fidèle à l'histoire de cette marque." Ce véhicule verra le jour d'ici trois ou quatre ans.

En 2012, le succès de la phase 2 de **Koleos** confirme son rôle de fer-de-lance premium de la marque Renault à l'international.

*Design* avant plus dynamique, intérieur spacieux aux finitions soignées, motorisations bien dimensionnées en 2.0i dCi 150 et 175 ch et 2.5i 170 ch, technologies 4x4 reconnues héritées de Nissan : Koleos phase 2 est un véhicule confortable en toutes situations, adapté aux contraintes urbaines, et offrant également une excellente capacité de franchissement grâce à sa transmission intégrale.

Vendu à plus de 200 000 exemplaires depuis son lancement en 2008, le modèle est commercialisé dans une quarantaine de pays. En 2012, sur ce segment des SUV particulièrement concurrentiel, Koleos a séduit 52 000 clients dont 73 % hors d'Europe. Sur certains marchés, il est le principal modèle de Renault sur les segments supérieurs : Eurasie 74 % des volumes, Amériques 90 %, Chine 93 %. En France, marché particulièrement difficile en 2012, les ventes de Koleos ont progressé de 17 %, dépassant les objectifs fixés de plus de 10 %.

Attentive à la qualité et au confort sous toutes ses formes, **Latitude**, la grande berline statutaire est résolument tournée vers le bien-être de ses occupants : dimensions généreuses, équipement complet, système inédit de traitement

de l'air par ioniseur, aux propriétés purifiantes et relaxantes, siège conducteur massant pneumatique. Latitude est un pur produit de l'Alliance, combinant des éléments techniques de Renault et de Nissan pour offrir cette facilité de conduite et ce toucher de route tout en douceur. Elle a été développée en France et en Corée, où elle est produite dans l'usine de Busan, aux côtés de Koleos. Commercialisée dans les cinq continents, Latitude reflète la volonté de la marque de monter en gamme à l'international et de tirer son image vers le haut en s'adressant à de nouveaux clients.

**Laguna III** s'est vendue, depuis son lancement en 2007, à plus de 300 000 exemplaires. En 2012, Renault s'est attaché à proposer un véhicule homogène, un achat sûr dans un environnement économique incertain. En effet, Laguna est dotée des dernières technologies automobiles au service du confort et du plaisir de conduite : châssis 4Control quatre roues directrices, système de navigation Carminat TomTom® Live, système audio Bose® Sound System. Elle assure à ses utilisateurs des motorisations efficaces : sur la berline par exemple, 109 g de CO<sub>2</sub>/km pour le moteur 1.5 dCi 110 et 118 g de CO<sub>2</sub>/km pour le moteur 2.0 Energy dCi 130 et 150. L'engagement du constructeur pour la qualité se traduit par une garantie 3 ans/150 000 km.

En 2012, Laguna coupé complète son style fluide et épuré par une nouvelle signature optique à LED sur sa face avant. Sportif, racé, redoutablement efficace avec son châssis 4Control, Laguna coupé se targue également d'être le coupé le plus sobre, aux émissions de CO<sub>2</sub> les plus basses (1.5 dCi 110 à 109 g de CO<sub>2</sub>/km) de sa catégorie. Ce fructueux travail permet à Renault de continuer à s'imposer sur ce segment de carrosserie, notamment en France où Laguna coupé occupe la 1<sup>re</sup> marche du podium depuis quatre années consécutives. Sur l'année, le modèle a conquis près de 30 000 clients en Europe.

Sur le segment supérieur E, **Espace** s'impose depuis 28 ans comme la référence des monospaces haut de gamme avec plus de 1,2 million de véhicules vendus. Il offre un confort sans équivalent à tous ses occupants, à l'avant comme à l'arrière, ainsi qu'une modularité permettant de voyager dans des conditions de confort, d'habitabilité, de sécurité et de luminosité exceptionnelles.

Ce pionnier des monospaces, qui a bouleversé la vision de l'automobile, continue de se perfectionner pour offrir à ses clients une expérience à bord toujours incomparable.

Révélé à mi-année, **Espace IV** phase 4 incarne modernité et luxe « à la française » : dynamisme du *design* qui intègre harmonieusement la nouvelle identité stylistique de la marque Renault, esthétique et qualité à l'intérieur grâce notamment au revêtement Teflon® des sièges protégeant chaque fibre sans en altérer l'apparence, technologies libératrices de contraintes proposées de série sur toutes les versions (carte main-libre, frein de parking assisté, navigation connectée TomTom® Live, Radio Bluetooth avec streaming audio), nouvelle caméra de recul haute définition intégrée sans oublier son toit ouvrant panoramique, le plus grand du marché.

Fidèle à ses convictions environnementales, Renault a engagé un profond travail d'optimisation des consommations et rejets de CO<sub>2</sub>, permettant ainsi de limiter à 150 g/km les émissions des versions 2.0 dCi BVM, soit un gain de 20 g. Espace propose ainsi le meilleur ratio puissance/CO<sub>2</sub> du segment avec 175 ch pour 150 g de CO<sub>2</sub>/km.

Tout comme Laguna, Espace IV est produit en France à Sandouville, par la 1<sup>re</sup> usine Renault à avoir obtenu la certification ISO 14001 (dès 1998). Bénéficiant pleinement des avancées du constructeur en matière de qualité,

les deux modèles jouissent depuis 2008 d'une garantie constructeur de 3 ans/150 000 km.

Fort de ses atouts, Espace, *leader* en France, maintient ses positions commerciales en 2012 avec plus de 9 % de part de segment en Europe.

Depuis juin 2010, **Duster**, 4x4 habitable, robuste et abordable, est commercialisé en Ukraine, au Moyen-Orient (Jordanie, Syrie, Liban, Égypte) et en Afrique sous badge Renault. En octobre 2011, la commercialisation de Duster s'est élargie aux marchés de l'Amérique du Sud (Brésil et Argentine). Sur ces marchés, Duster constitue un véhicule aspirationnel face à des SUV importés souvent inaccessibles aux classes moyennes. Renault Duster est produit aux côtés de Logan, Sandero et Sandero Stepway dans l'usine de Curitiba (Brésil). En 2012, il représente déjà plus de 19 % des ventes au Brésil et plus de 16 % en Argentine.

Depuis le premier trimestre 2012, Renault Duster est aussi industrialisé, produit et commercialisé en Russie, dans l'usine d'Avtoframos (Moscou) où il représente près d'un quart des volumes commercialisés par le pays. Renault Duster est aussi distribué au Mexique et au Chili depuis début 2012 à partir des productions de Colombie (dans l'usine Sofasa).

Renault Duster est également commercialisé en direction à droite, en Inde depuis juillet 2012 (*sourcing* Chennai), au Royaume-Uni et en Irlande depuis janvier 2013 à partir de ce même *sourcing*.

### Véhicules utilitaires (VU)

Renault a conforté sa place de première marque européenne du VU léger qu'elle détient depuis 1998 avec une part de marché de 15,52 % en Europe. Hors Europe, les volumes VU de Renault progressent de 1 % en Euroméd-Afrique dans un marché à -3,4 %, de 33,9 % en Amériques dans un marché à +2,5 %.

La gamme VU de Renault est, en Europe, l'une des plus complètes et s'est enrichie avec l'arrivée en 2010 de Nouveau Master et de Kangoo Express Maxi et en 2011 de Kangoo Z.E. Elle offre des véhicules de 1,6 t à 6,5 t et de 2 à 22 m<sup>3</sup>, permettant ainsi de satisfaire une large clientèle.

Sur le segment des fourgonnettes (poids < 2 t), **Kangoo** reste la référence. Toujours n° 1 des ventes en Europe, le véhicule performe dans de nombreux pays où il est commercialisé, en Europe, en Asie et en Afrique.

Kangoo VU maintient son *leadership* en Europe. Disponible en trois tailles (compact, Express, Maxi), il a bénéficié en 2012 de l'arrivée des moteurs Energy de 75 et 90 ch, *leaders* incontestés de la catégorie en émission de CO<sub>2</sub> et en frugalité de consommation. Kangoo est également décliné en versions électriques (Kangoo Z.E., Kangoo Maxi Z.E. 2 places, et Kangoo Maxi Z.E. 5 places). Élu *International Van of the Year 2012*, Kangoo Z.E., version 100 % électrique, est intégralement assemblée dans l'usine de Maubeuge (France).

La première génération de Kangoo est toujours produite à Cordoba (Argentine) pour l'Amérique du Sud, et à l'usine Somaca (Maroc) pour certains marchés d'Europe et d'Afrique.

Sur le segment des fourgons (entre 2 t et 6,5 t), Renault poursuit son offensive en s'appuyant sur une gamme renouvelée en 2010 : **Nouveau Trafic phase 3** et **Nouveau Master**.

Depuis son lancement fin 2001, **Trafic** est devenu une référence sur le segment des fourgons compacts (2,0 à 2,9 t). Développé en partenariat avec General Motors, Trafic est industrialisé dans l'usine GM de Luton (Royaume-Uni) et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Renault entend développer des fourgons à la fois plus écologiques et plus économiques.

Trafic phase 3 reçoit le filtre à particules sur le nouveau moteur 2.0 dCi 90 et 115 ch et réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> à 180 g/100 km.

Renault Trafic atteint, en 2012, une part de marché de 14,5 % (à fin décembre) du segment petits fourgons VU et assimilés VP en Europe.

Sur le segment des grands fourgons, Renault poursuit le développement de sa gamme **Master**, commercialisée en 2010. Disponible en traction et en propulsion, en quatre longueurs, trois hauteurs, sa masse maximale autorisée atteint 4,5 tonnes. Sa gamme comprend 350 versions. Il adopte un nouveau *design* et une nouvelle cabine au confort accru. Son nouveau moteur M9T 2.3 dCi (de 100 à 150 ch) permet de réduire la consommation de 1 l/100 km par rapport à son prédécesseur et autorise des intervalles de révision portés à 40 000 km/2 ans. Master est fabriqué dans l'usine de Batilly (France).

Master est commercialisé dans 30 pays. Ses ventes connaissent un fort développement en Europe où sa part de marché atteint un record à 13,4 % (à fin décembre) du segment des grands fourgons VU (y compris ventes de Renault Trucks). Master réalise une percée commerciale de premier ordre dans la Région Euroméd-Afrique, avec plus de 17 122 unités vendues en 2012, en croissance de 34,1 % par rapport à 2011. Master conforte sa première place du segment grand fourgons VU en Algérie avec une part de segment de 53,8 %, tandis que ses ventes progressent de 124 % (à fin décembre) au Maroc par rapport à 2011.

Master 2 poursuit sa carrière en Amérique du Sud. Il est produit dans l'usine de Curitiba (Brésil). Master 2 est *leader* de sa catégorie en Argentine et second au Brésil.

Au total 95 605 Master 2 et Nouveau Master ont été immatriculés en 2012.

### Véhicules électriques (VE)

2012 a consacré la poursuite de l'offensive de Renault sur le zéro émission à l'usage.

Le lancement au printemps 2012 de **Twizy**, dans la foulée du lancement fin 2011 de **Fluence Z.E.** et de **Kangoo Z.E.**, et l'ouverture des commandes de **ZOE** au Mondial de Paris 2012 concrétisent le déploiement de la gamme électrique des quatre véhicules dévoilée dès le Salon de Francfort 2009 sous forme de *concept-cars*, puis révélés dans leur *design* quasi définitif au Mondial de Paris 2010.

Cette gamme de quatre véhicules permet :

- de couvrir des besoins complémentaires :
  - usages utilitaires avec Kangoo Z.E. qui s'adresse principalement aux grandes flottes, aux administrations et aux artisans commerçants,
  - usages mixtes flottes et particuliers avec Fluence Z.E., première berline statutaire tout électrique,
  - nouvelles solutions de mobilité urbaine innovantes avec Twizy et enfin usages polyvalents en contexte urbain et périurbain avec ZOE, premier véhicule de masse entièrement conçu pour être tout électrique ;
- de rendre le véhicule électrique abordable et rassurant en s'appuyant sur le système de location de la batterie.

La commercialisation de la gamme électrique se fait au travers d'une offre packagée, la « ZE Box » qui comprend quatre éléments clés :

- le véhicule ;
- le contrat de location de batterie, adapté aux besoins et usages du client ;

■ l'accompagnement du client dans l'installation de son équipement de charge du véhicule. À cette fin, des partenariats ont été conclus avec des grands acteurs énergétiques ou fournisseurs d'infrastructure dans l'ensemble des pays commercialisant en 2011 et début 2012. On peut citer EDF, Schneider Electric, Veolia, RWE, Acciona, A2A, British Gas, ESB, etc. ;

■ une palette de services spécifiques adaptée à la vie en véhicule électrique.

Les tarifs communiqués sur les quatre véhicules positionnent l'offre Renault en alternative économique crédible – voire équivalente dans les pays bénéficiant d'incitations gouvernementales – aux motorisations thermiques. Ils sont en rupture nette avec l'offre de véhicules électriques comparables disponible sur le marché.

Avec près de 17 000 véhicules Z.E. livrés en 2012 (y compris Twizy), Renault assied, avant même l'arrivée imminente de ZOE, son *leadership* en Europe sur l'offre zéro émission : quasiment un véhicule Z.E. sur deux (47 %) immatriculé en Europe est un véhicule Renault.

Renault est plus que jamais impliqué dans le développement des infrastructures de recharge tant avec les fabricants qu'avec les énergéticiens, les pouvoirs publics et les collectivités locales.

Les bornes de charge publiques se mettent ainsi progressivement en place dans tous les pays d'Europe dans le cadre d'initiatives publiques et privées.

À fin 2012, plus de 20 000 points de recharge ont été installés à travers l'Europe : ce développement a dépassé le stade des expérimentations, mais reste toutefois hétérogène et concentré sur certains pays ou régions.

En France, les 4 500 bornes Autolib' de la région parisienne (toutes accessibles à des utilisateurs privés) représentent 90 % des points de charge ouverts au public sur le territoire.

Enfin, il faut noter que des bornes de recharge ont été installées dans l'ensemble du réseau Renault et sont accessibles au public. Cela représente dès aujourd'hui plus de 1 000 lieux de recharge en Europe, dont les 400 concessions du réseau primaire français.

### Marque Dacia

La marque Dacia est la marque régionale du groupe Renault, présente en Europe et dans le bassin méditerranéen, qui est devenue en huit ans seulement un acteur incontournable du marché automobile.

Présente dans 36 pays, de l'Europe à l'Afrique du Nord et la Turquie, Dacia est la marque qui a connu depuis son lancement la plus forte croissance avec des ventes multipliées par 7 en Europe entre 2005 et 2012.

À une gamme bien née, le succès n'attend pas le nombre des années et Dacia a passé, mi-2012, la barre des 2 millions de véhicules vendues depuis 2004, dont la moitié en Europe.

En 2012, Dacia réalise 360 000 immatriculations VP +VU, ce qui représente une progression de 4,8 % par rapport à 2011.

La part de marché (PDM) de Dacia s'établit à près de 2,3 %, en progression de 0,3 point par rapport à 2011.

En Europe, la PDM progresse de 0,1 point à 1,6 %. Si tous les grands pays progressent, la performance de l'Espagne à 2,3 % de PDM est à souligner, soit +0,6 point par rapport à 2011.

Sur la Région Euromed-Afrique, la PDM progresse de 0,9 point à 5,2 %. Les performances réalisées en Turquie avec 3,7 % de PDM (soit +1,3 point par rapport à 2011) et en Algérie 9,6 % (+3,1 points) sont à souligner.

Dacia est première marque en Roumanie, avec 26,6 % de PDM VP+VU et au Maroc avec 20,8 %.

Le succès de la marque Dacia repose entre autres sur un rapport prix/prestation inégalé, au juste niveau demandé par nos clients et sur un niveau de qualité/fiabilité de nos véhicules dans les gènes de la marque dès les tout premiers modèles.

Dacia attire une nouvelle clientèle très diversifiée avec une provenance véhicule d'occasion très importante, de tous les segments et de toutes les marques.

**Dacia Duster** est un véritable succès avec son *design* séduisant, son habitabilité, sa fiabilité et ses capacités de franchissement, le tout à un prix accessible. Ce modèle est parvenu à conquérir le cœur de plus de 131 000 clients en 2012 et plus de 360 000 en moins de trois ans de commercialisation.

Début 2012, Dacia a élargi son offre avec **Dacia Lodgy**, qui propose une habitabilité au meilleur niveau des monospaces du segment C pour le prix d'un monospace du segment B, et apporte une réponse adaptée aux familles habituellement clientes de voitures d'occasion. Ce modèle a reçu un excellent accueil du réseau, des clients et de la presse dans un contexte de marché difficile pour les ventes de monospaces à particuliers en Europe.

Depuis la fin d'année s'ajoute le nouveau moteur TCe 115, symbole de l'excellence mécanique du groupe Renault. Ce moteur (de 1 198 cm<sup>3</sup>) allie plaisir de conduite et maîtrise de la consommation de carburant (6 l/100 km) pour des émissions de CO<sub>2</sub> réduite (135 g/km).

À partir de mi-2012, Dacia a également commercialisé Dokker et Dokker Van, une fourgonnette et un combi à bas prix, qui viennent élargir l'offre VU du groupe Renault.

**Dokker** est un combi 5 places pratique et polyvalent. Grâce à son volume de coffre généreux et à sa modularité simple, il est particulièrement adapté aux clients à la recherche d'un véhicule à usage mixte, permettant à la fois de charger des objets volumineux et de transporter confortablement une famille.

**Dokker Van**, la version fourgonnette utilitaire, répond à toutes les attentes des clients professionnels. Fiable et robuste, il offre des capacités de chargement au meilleur niveau du segment, une modularité innovante et une consommation maîtrisée.

Sur le dernier trimestre 2012, Dacia renouvelle pour la première fois trois modèles emblématiques avec nouvelles Dacia Logan, Sandero et Sandero Stepway. L'enjeu est de taille puisque ces nouveaux modèles proposent « plus » (équipements, prestations) et « mieux » (*design* extérieur plus affirmé et valorisant) pour le même prix, mais toujours dans l'esprit Dacia : l'essentiel, le juste nécessaire souhaité par nos clients.

Les modèles Dacia sont fabriqués par l'usine de Pitesti (Roumanie), profondément modernisée et restructurée depuis 1999, par l'usine Somaca de Casablanca (Maroc) et, pour Lodgy et Dokker, par la nouvelle usine de Tanger (Maroc).

## Marque Renault Samsung Motors

Renault Samsung Motors commercialise en Corée du Sud quatre voitures particulières (SM3, SM5, SM7 et QM5) qui couvrent les segments coréens M1, M2, S et SUV. Ces quatre segments représentent 66,5 % des ventes de véhicules particuliers en Corée du Sud en 2012.

**SM3**, lancée en septembre 2002, a été renouvelée en juillet 2009. Une nouvelle phase 2 a été lancée en septembre 2012. Depuis son lancement, Nouvelle SM3 rencontre un gros succès, avec une part de marché de 7,9 % sur le segment M1 avec 17 331 ventes en 2012.

**SM5**, berline haut de gamme, connaît un succès ininterrompu depuis son lancement en 2001. La troisième génération de SM5 a été lancée en janvier 2010, avec un succès immédiat. Une nouvelle phase 2 a été lancée en novembre 2012, appelée SM5 Platinum. 32 621 SM5 ont été vendues en 2012, avec une part de marché de 13,7 % sur le segment M2, avec une performance à 18 % les deux derniers mois de l'année, suite au lancement de SM5 Platinum.

**SM7**, lancée en novembre 2004, est une berline spacieuse, dotée d'un intérieur luxueux et confortable. Ce véhicule haut de gamme, équipé de moteurs V6, intègre les dernières technologies de pointe de l'alliance Renault-Nissan. La deuxième génération, All-New SM7, a été lancée en août 2011. 5 038 exemplaires ont été vendus en 2012 en Corée du Sud, soit une part de marché de 3,1 % du segment S à fin 2012.

**QM5**, lancé en décembre 2007, représente le premier véritable *cross-over* sur le marché coréen. En juillet 2011, la phase 2 a été commercialisée avec succès. Avec 4 936 unités en 2012, il enregistre une part de marché de 2 % dans son segment.

Les quatre modèles de la gamme sont fabriqués dans l'usine sud-coréenne de Busan.

Renault **Koleos** est le premier véhicule de la gamme Renault produit dans cette usine. 49 517 unités de Renault Koleos ont été exportées en 2012. Les nouvelles SM3, SM5 et SM7 sont aussi exportées sous la marque Renault (Fluence, Latitude et Talisman). En 2012 RSM a ainsi exporté 20 085 SM3, SM5 et SM7 sous la marque Renault et 9 915 véhicules sous la marque RSM. Dans le cadre des accords de l'Alliance, RSM continue d'exporter SM3 sous la marque Nissan (14 866 en 2012).

RSM a commercialisé 69 841 voitures en 2012, dont 59 926 sur son marché domestique.

RSM est *leader* depuis onze ans consécutifs sur la satisfaction des ventes. Ceci est confirmé par l'enquête Marketing Insight qui fait référence sur le marché coréen.

## LA GAMME MÉCANIQUE RENAULT (RENAULT POWERTRAIN)

L'activité mécanique est un secteur privilégié des mises en œuvre de synergies effectives en R&D dans le domaine industriel avec les partenaires de Renault (avec Nissan, au sein de l'Alliance ou hors Alliance). Une direction dédiée porte cette activité BtoB tant pour la vente d'organes mécaniques à des partenaires, que pour l'achat pour les besoins propres de Renault. Ces synergies ont pour objectif le partage des coûts de développement, l'absorption des coûts fixes de production, les économies d'échelle dans l'activité industrielle de Renault et de ses fournisseurs et au final l'optimisation du *free cash flow* de Renault.

## L'activité *Business to Business* de la mécanique

Au-delà de l'alliance avec Nissan qui permet de partager une gamme commune, un système industriel et un tissu de fournisseurs, cette activité *Business to Business* s'attache à promouvoir et proposer les organes mécaniques de Renault dans le cadre des coopérations automobiles (par exemple avec Daimler, AVTOVAZ). Elles permettent à nos partenaires de bénéficier de la technologie Renault tout en permettant à Renault d'avoir accès, quand cela est pertinent, aux développements et aux capacités industrielles de ses partenaires. Cette activité permet aussi de détecter et mettre en place des coopérations ponctuelles.

## Les atouts de Renault Powertrain

Une gamme mécanique moderne et efficace en CO<sub>2</sub> : Renault montre, avec sa gamme mécanique, son ambition de *leader* dans la réduction de l'empreinte écologique de l'automobile. Les atouts de la gamme Energy ont convaincu nos partenaires de l'intérêt d'utiliser nos moteurs pour leurs véhicules. Des partenariats sont développés pour les moteurs diesel, essence et les boîtes de vitesse (plus de 30 % de la production de Renault est livrée à des partenaires).

Une image de performance renforcée par le 11<sup>e</sup> titre de Champion du monde en Formule 1 : le titre de Champion du monde des constructeurs acquis lors de la saison 2012 confirme la domination continue de Renault en Formule 1. Les moteurs de la Formule 1 sont conçus par des équipes d'ingénieurs qui partagent leurs compétences avec ceux mêmes développant la gamme Energy, assurant ainsi un transfert direct des meilleures technologies vers la grande série.

## L'organisation *Business to Business*

Une direction expérimentée assure, au sein de l'ingénierie mécanique de Renault, la détection des opportunités, la préparation des offres, la négociation des contrats, et porte les activités *business* pendant les phases développement et industrielle. Dédiée aux clients, elle permet une grande réactivité en réalisant l'interface avec l'ensemble des ingénieries de Renault.

À cet égard, une nouvelle étape a été franchie en 2012, avec l'ouverture d'un site Internet dédié ([www.powertrain.renault.com](http://www.powertrain.renault.com)), associé à la signature « Renault Powertrain ».

## LES PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS

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

Par ailleurs, l'alliance signée en 1999 avec Nissan permet à Renault de profiter des forces industrielles de son partenaire dans des zones géographiques où Nissan est déjà implanté. Renault utilise l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) pour fabriquer les véhicules Trafic et celle de Pretoria (Afrique du Sud) pour Sandero.

Sur le standard de 3 760 heures (une année de production en 2x8 heures, 5 jours par semaine, 47 semaines par an), le taux d'utilisation des capacités de production en 2012 était de 83 % au niveau mondial et de 62 % dans la Région Europe.

En 2012, les productions VP + VU des trois marques du groupe Renault, ainsi que les productions d'organes mécaniques, ont principalement été réalisées dans les sites énumérés ci-après.

## PRINCIPAUX SITES INDUSTRIELS PAR MARQUE – PRODUCTION 2012 (EN UNITÉS) ◆

2012	SITES	PRODUCTION (unités)	ACTIVITÉS/MODÈLES/COMPOSANTS
<b>MARQUE RENAULT</b>			
<b>SITES RENAULT</b>			
<b>Europe</b>			
France	Batilly	101 822	Master III <sup>(1)</sup>
	Choisy-le-Roi	280 209	Rénovation de moteurs, boîtes de vitesses, pompes d'injection et sous-ensembles Usinage de pièces petites séries
	Cléon	1 190 397	Moteurs, boîtes de vitesses. Fonderie aluminium 10 652 tonnes
	Fonderie de Bretagne	25 046	Fonderie aluminium (en tonnes)
	Dieppe	1 970	Clio III Renault Sport
	Douai	138 613	Mégane III (Coupé-Cabriolet), Scénic III (5 et 7 places)
	Douvrin (FM – pôle Renault)	296 704	Moteurs
	Flins	115 831	Clio III phase 2, ZOE, Clio IV
	Le Mans/Villeurbanne	5 010 529	Trains avant/arrière, berceaux, bras inférieurs
	Maubeuge	133 611	Kangoo Z.E., Kangoo III <sup>(2)</sup>
	Ruitz	97 138	Boîtes de vitesses automatiques
	Sandouville	40 632	Laguna III (Berline, Estate, Coupé), Espace IV
	Espagne	Palencia	202 399
Valladolid		83 744	Twizy, Clio III, Modus, X87
		1 092 082	Moteurs
Séville		1 011 308	Boîtes de vitesses
Portugal	Cacia	532 289	Boîtes de vitesses
Slovénie	Novo Mesto	130 949	Clio II phase 4, Twingo II, Wind
<b>Euromed-Afrique</b>			
Maroc	Casablanca	58 393	Logan, Kangoo, Kangoo Express, Sandero
	Tanger	50 335	Lodgy, Dokker, Dokker Van
Turquie	Bursa	288 604	Symbol, Fluence yc ZE, Mégane, Clio III dont tricorps, Clio IV
		1 465 656	Moteurs, boîtes de vitesses, trains avant/arrière, berceaux
<b>Amériques</b>			
Argentine	Cordoba	109 667	Symbol, Clio II, Kangoo, Kangoo Express, Fluence
Brésil	Curitiba	254 237	Mégane II, Duster, Sandero, Logan (Renault), Master II
		357 260	Moteurs
Colombie	Envigado	70 686	Duster, Sandero, Twingo, Clio II, Logan
Chili	Los Andes	332 446	Boîtes de vitesses
<b>Asie-Pacifique</b>			
Iran	Téhéran	98 110	Mégane II, Logan (Renault) <sup>(3)</sup>
		167 680	Trains avant/arrière
Inde	Chennai	37 158	Fluence, Koleos, Duster, Pulse, Scala
<b>Eurasie</b>			
Russie	Avtoframos	165 370	Duster, Mégane, Fluence, Logan (Renault), Sandero (Renault)
<b>SITES NISSAN</b>			
Espagne	Barcelone	51 805	Trafic II <sup>(4)</sup>
Afrique du Sud	Pretoria	3 437	Sandero
<b>SITE GENERAL MOTORS EUROPE</b>			
Grande-Bretagne	Luton	15 644	Trafic II
<b>MARQUE DACIA</b>			
Roumanie	Pitesti	307 832	Duster, Logan (I et II, MCV, Van, Pick-up) Sandero (I et II)
		2 502 913	Moteurs, boîtes de vitesses, trains avant/arrière, essieux
<b>MARQUE RENAULT SAMSUNG</b>			
Corée du Sud	Busan	155 872	SM3, Fluence, Latitude, New SM7, Koleos
		86 259	Moteurs

(1) 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).

(2) À Maubeuge sont également produits des véhicules Kangoo, pour Nissan sous le nom de Kubistar (marque Nissan) et pour Daimler sous le nom de Citan et Citan Express (marque Daimler).

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

(4) Lusine Nissan de Barcelone fabrique également des fourgons compacts commercialisés par Nissan et Opel, respectivement sous les noms de Primastar et Vivaro.

## LE RÉSEAU COMMERCIAL GROUPE RENAULT

### L'organisation des réseaux de distribution

Le groupe Renault distribue les véhicules de ses marques à travers un réseau primaire et secondaire.

Le réseau primaire est contractuellement lié à Renault et comprend :

- des établissements privés ;
- des établissements appartenant à Renault à travers sa filiale Renault Retail Group (RRG).

Le réseau secondaire regroupe des établissements qui sont généralement constitués de petites implantations, rattachées contractuellement au réseau primaire.

Les principales évolutions du réseau commercial du groupe Renault :

- le développement et la professionnalisation des réseaux sur les marchés en croissance, essentiellement hors Europe ;
- le renforcement de l'identité des différentes marques, notamment une différenciation renforcée entre Dacia et Renault ;
- l'adaptation pour la commercialisation de nouveaux véhicules, et en particulier la gamme de véhicules électriques.

NOMBRE DE SITES RENAULT	2011		2012	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire Renault	5 202	3 060	5 157	2 826
<i>Dont établissements RRG et succursales</i>	<i>221</i>	<i>186</i>	<i>211</i>	<i>181</i>
<i>Dont affaires Pro+</i>	<i>325</i>	<i>272</i>	<i>416</i>	<i>318</i>
Réseau Secondaire Renault	8 132	7 820	7 754	7 427
<b>TOTAL SITES</b>	<b>13 334</b>	<b>10 880</b>	<b>12 911</b>	<b>10 253</b>

NOMBRE DE SITES DACIA	2011		2012	
	MONDE	DONT EUROPE	MONDE	DONT EUROPE
Réseau Primaire	1 877	1 523	1 900	1 570

### Renault Retail Group (RRG)

Cette filiale, 100 % Renault, est la première filiale du Groupe par le chiffre d'affaires (près de 7 milliards d'euros en 2012) et par le nombre de collaborateurs (11 224 au 31 décembre 2012).

Renault Retail Group est présent à travers plus de 220 points de vente et de service dans 13 pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France, Italie, Irlande, Luxembourg, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Suisse.

Sa mission est de distribuer en direct, de façon profitable, les produits et services de l'Alliance (Renault, Dacia, Nissan). L'offre de produits porte sur les véhicules neufs, les véhicules d'occasion et les pièces de rechange. Elle est complétée par les services : l'entretien, la mécanique, la carrosserie, les services rapides (Renault Minute et Renault Minute carrosserie), la location courte durée (Renault Rent), les financements et les courtages.

En 2012, RRG a vendu plus de 33 % des véhicules neufs commercialisés par Renault en France ; cette part dépasse 23,5 % sur l'ensemble des 11 autres pays d'Europe où RRG est présent (hors RRG Irlande et hors France).

RRG assure la présence commerciale du groupe Renault dans les grandes villes et a mis en place une stratégie pour atteindre les objectifs de volumes et de rentabilité de Renault 2016 – *Drive the Change*. En 2012, RRG s'est concentré sur le déploiement des affaires Renault Pro+, des corners Renault Sport et « Dacia Box ». De par sa situation au cœur des grandes villes, RRG est également en première ligne pour la commercialisation de la gamme Z.E. (véhicules électriques).

RENAULT RETAIL GROUP CHIFFRES À FIN DÉCEMBRE 2012	TOTAL 12 PAYS EUROPÉENS*	DONT FRANCE
Véhicules neufs ( <i>unités</i> )	244 775	144 663
Véhicules d'occasion ( <i>unités</i> )	161 175	112 234
Total VN + VO ( <i>unités</i> )	405 950	256 897
Chiffre d'affaires ** ( <i>en millions d'euros</i> )	6 947	4 334

\* Hors Irlande.

\*\* Issu des états de gestion de RRG.

### Les Affaires Renault PRO+

Pour ses Clients Professionnels, Renault a développé des services dédiés à travers l'enseigne Renault PRO+.

Renault PRO+ apporte, en un lieu unique et dans un environnement identifié « Clients pros », une réponse sur mesure qui se décline en quatre points :

- professionnalisme : des équipes vente et après-vente spécialisées ;
- produits : visibilité des véhicules de la gamme Renault à usage professionnel, y compris les véhicules carrossés ;
- proactivité et simplicité par le regroupement, en un seul lieu, de l'ensemble des prestations liées à l'usage professionnel de l'automobile : achat, financements, contrats d'entretien, location, vente et pose d'accessoires, etc. ;
- proximité grâce à la densité du Réseau PRO+.

En 2012, 91 sites PRO+ auront été inaugurés, pour un total de 416 Affaires dans 33 pays dont le Brésil qui a par ailleurs lancé ses 25 premières Affaires PRO+ durant le dernier semestre de l'année. L'objectif à horizon 2013 est de finaliser le maillage PRO+ dans chaque pays en le densifiant si nécessaire, avec une forte accélération à l'international (plus de 25 nouveaux sites hors d'Europe).

### LA GESTION DE LA TRÉSORERIE DE L'AUTOMOBILE

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

- d'automatiser et d'industrialiser le traitement des opérations d'encaissements et de décaissements ;
- 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 liquidité, de taux, de contrepartie et ses risques-pays, tout en réduisant ses coûts financiers et administratifs ;
- de centraliser sur la société mère la quasi-totalité des financements nécessaires (émissions de titres, emprunts bancaires, accords de crédit, etc.).

Dans ce cadre, la Direction financements et trésorerie de Renault (DFT) – pilote du dispositif général et gestionnaire des trésoreries et des financements des activités industrielles et commerciales du Groupe – dispose d'une entité spécialisée, Renault Finance, pour exécuter :

- après compensation intra-Groupe, les opérations de marché : change, taux, placements ;
- les paiements en devises des filiales françaises et européennes ;
- le *cash-pooling* en devises de certaines filiales.

Pour la zone euro, la centralisation de trésorerie s'appuie sur une plate-forme informatique Renault SA gérant l'ensemble des opérations des filiales euro et assurant l'interface avec les banques de flux de l'Automobile. Renault Finance intervient dans le dispositif de gestion de trésorerie pour le paiement en devises des filiales françaises et européennes.

Par ailleurs, sur la zone non-euro, la centralisation de trésorerie de certaines filiales est effectuée dans les livres de Renault Finance.

### Renault Finance

Société de droit suisse domiciliée à Lausanne, Renault Finance intervient activement, dans le cadre d'un corpus de règles de gestion des risques très strictes, sur les marchés des changes, des taux d'intérêt et des couvertures financières sur métaux industriels. Son activité d'arbitrage lui permet d'obtenir des cotations compétitives pour tous les produits financiers. Elle est ainsi la contrepartie naturelle de Renault pour l'essentiel des opérations de marché de l'Automobile. L'extension de cette prestation au groupe Nissan confère à Renault Finance le statut de salle des marchés de l'Alliance. Elle traite des opérations de change au comptant et à terme avec Renault et Nissan et se couvre dans le marché en conséquence. Renault Finance ne prend aucun risque pour le compte d'une entité du groupe Nissan ou d'une entité du groupe Renault.

Au-delà des opérations de marchés financiers, Renault Finance offre depuis 2008 des services de paiements commerciaux ou financiers en devises pour Renault et Nissan, ainsi qu'un service de *cash-pooling* devises pour

certaines entités Renault (Danemark, Grande-Bretagne, Hongrie, Roumanie, Suède, Suisse, Tchéquie). D'autres *cash-poolings* devises sont en cours de développement.

À fin décembre 2012, son résultat net social s'élève à 49,8 millions d'euros (44,6 millions d'euros à fin décembre 2011) et son total de bilan (social) à 8 800 millions d'euros (7 709 millions d'euros à fin décembre 2011).

### 1.1.4.2 LE FINANCEMENT DES VENTES

RCI Banque, captive financière de Renault, assure à ce titre le financement des ventes des marques Renault, Renault Samsung Motors (RSM), Dacia et, en Europe, de Nissan et Infiniti.

Le groupe RCI Banque est présent dans 36 pays :

- en Europe : France, Allemagne, Autriche, Belgique, Croatie, Danemark, Espagne, Estonie, Grande-Bretagne, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Lituanie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Suède, Suisse ;
- en Amériques : Argentine, Brésil, Colombie, Mexique ;
- en Euromed : Algérie, Maroc, Roumanie, Turquie ;
- en Eurasie : Russie, Ukraine ;
- en Asie : Corée du Sud.

Au 31 décembre 2012, le groupe RCI Banque présente un total de bilan de 28 767 millions d'euros.

Le groupe a employé en moyenne sur l'année 2 861 personnes, dont 46 % en France.

Dans les pays où RCI Banque est présent, le financement des ventes représente 35 % des ventes de véhicules neufs des marques du groupe Renault et de Nissan.

En tant que financière de marque, le groupe a pour mission d'apporter une gamme complète de financements et de services :

- activité Clientèle (Grand Public et entreprises) : proposer :
  - des crédits 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 : entretien et extension de garantie, assurance et assistance, gestion de flottes et cartes de crédit ;
- activité Réseaux :
  - 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 ;
- afin de diversifier ses sources de financement, le groupe RCI Banque a lancé en février 2012 un livret d'épargne à destination du grand public en France. Les montants collectés atteignent 893 millions d'euros au 31 décembre et viennent réduire le recours aux financements de marché.

### 1.1.4.3 ENTREPRISES ASSOCIÉES, PARTENARIATS ET COOPÉRATIONS ◆

Jusqu'au 12 décembre 2012, Renault détenait trois participations importantes dans des entreprises associées.

#### NISSAN

La participation de Renault dans Nissan fait l'objet d'un développement spécifique dans le chapitre 1.2. L'alliance Renault-Nissan.

La capitalisation boursière de Nissan au 31 décembre 2012 s'élève à 3 666 milliards de yens (32 271 millions d'euros), compte tenu du cours de clôture de l'action Nissan à 811 yens.

Renault détient 43,4 % du capital de Nissan. Au 31 décembre 2012, la valeur de marché des titres détenus par Renault s'élève à 14 006 millions d'euros, au cours de conversion de 113,6 yens pour un euro.

La participation de Renault dans Nissan est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### AB VOLVO

Entré au capital de Volvo en 2001, Renault avait amorcé sa sortie le 6 octobre 2010 en cédant les actions B qu'il détenait, pour ne conserver que 138 604 945 actions A, qui représentaient 6,5 % du capital et 17,2 % des droits de vote d'AB Volvo.

Cette participation a été totalement cédée le 12 décembre 2012, par le biais d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels en Suède et dans le reste du monde, au prix de 92,25 couronnes suédoises par action, soit environ 1 476 millions d'euros.

La participation dans AB Volvo a été consolidée dans les livres de Renault par mise en équivalence jusqu'à l'arrêté des comptes Volvo au 30 septembre 2012.

En 2012, la contribution d'AB Volvo aux résultats de Renault est de 80 millions d'euros sur trois trimestres 2012 (contre 136 millions d'euros en 2011). Cf. chapitre 4, note 14-A de l'annexe aux comptes consolidés.

#### AVTOVAZ

Le partenariat avec AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe et propriétaire de la marque LADA, a pris une nouvelle dimension avec l'annonce, le 12 décembre 2012, d'un nouvel accord qui prévoit la création d'une société commune, Alliance Rostec Auto B.V., par l'alliance Renault-Nissan et le holding public russe Russian Technologies.

La société commune, qui contrôlera AVTOVAZ, regroupera l'ensemble des intérêts détenus par les partenaires dans AVTOVAZ et jouera ainsi le rôle d'actionnaire majoritaire, garant d'une stabilité sur le long terme. Cette organisation facilitera les prises de décisions stratégiques entre les trois partenaires et profitera à la dynamique de synergie et de développement de nouveaux produits mise en place par Renault, Nissan et LADA sur un marché russe en plein essor.

L'accord prévoit que l'alliance Renault-Nissan apportera 23 milliards de roubles (742 millions de dollars US), lui permettant d'obtenir un taux de détention de 67,13 % des parts de la société commune d'ici à mi-2014, cette dernière détenant 74,5 % du capital d'AVTOVAZ.

Renault, qui avait déjà acquis 25 % du capital d'AVTOVAZ en 2008, investira 11,3 milliards de roubles (366 millions de dollars US) avec un objectif de détention de 50,1 % du capital de la société commune en juin 2014. Nissan, qui n'était pas actionnaire d'AVTOVAZ, investira 11,7 milliards de roubles (376 millions de dollars US) avec un objectif de détention de 17 % du capital de la société commune en juin 2014. À cette date, Russian Technologies détiendra 32,87 % du capital de la société commune après le rachat par Alliance Rostec Auto B.V. de l'ensemble des actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog Investment Ltd.

Parallèlement à cet accord, la dette d'AVTOVAZ a été restructurée avec un rééchelonnement en franchise d'intérêt jusqu'en 2032 des prêts accordés par Russian Technologies à AVTOVAZ (cf. chapitre 4, note 14-B de l'annexe aux comptes consolidés).

Le partenariat entre Renault, Nissan et AVTOVAZ est une première entre trois groupes et unique dans ses ambitions de fabrication, d'intégration et de localisation dans un marché destiné à devenir le plus important d'Europe. Il apportera aussi à l'alliance Renault-Nissan des capacités de production supplémentaires pour les marques Renault et Nissan qui ont continué leur progression en 2012. L'accord intervient huit mois après l'inauguration d'une nouvelle ligne de montage d'une capacité de 350 000 véhicules par an à Togliatti. En 2013, cinq modèles seront produits sur cette ligne sous les marques Lada, Renault et Nissan. Progressivement, les capacités d'AVTOVAZ et de sa filiale OAG seront modernisées avec le soutien de l'alliance Renault-Nissan afin de disposer en Russie d'une capacité annuelle de production d'au moins 1,7 million de véhicules par an à partir de 2016.

La transformation d'AVTOVAZ se poursuivra en 2013 avec l'engagement de Renault et d'AVTOVAZ dans le renouvellement de la gamme avec un plan produits ambitieux, incluant la création de nouvelles gammes de véhicules adaptées aux besoins du marché automobile russe. Afin de répondre aux attentes du marché, l'offre d'AVTOVAZ a été reconstruite à partir de véhicules économiques et concernera à terme les segments B et C, pour les berlines comme pour les SUV. Les nouveaux modèles seront basés sur des plateformes AVTOVAZ ou de l'alliance Renault-Nissan.

L'offensive produit d'AVTOVAZ a démarré fin 2011 avec le lancement de Lada Granta qui a remplacé Lada Classic dans le segment du véhicule économique, puis par le lancement mi-2012 de Lada Largus issue de Logan MCV. Renault aidera aussi AVTOVAZ à mettre en place des capacités de production de moteurs et boîtes de vitesses issus de l'alliance Renault-Nissan avec, dans un premier temps, une capacité de production de moteurs dans l'usine de Togliatti de 450 000 moteurs par an à partir de 2014.

La participation de Renault dans AVTOVAZ est mise en équivalence dans les comptes de Renault selon des modalités décrites dans le chapitre 4, note 14-B de l'annexe aux comptes consolidés.



## LES PARTENARIATS ET LES COOPÉRATIONS

### Coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG

Se référer au paragraphe « Coopération stratégique avec Daimler » dans le chapitre 1.2.2.2.

#### La relation et l'accompagnement fournisseurs ◆

Dans le contexte économique actuel, il est primordial que constructeurs et fournisseurs collaborent étroitement. L'objectif de Renault est donc de construire sa performance dans une relation de partenariat équitable avec les fournisseurs. C'est d'autant plus important que le cycle de vie d'un véhicule – développement, vie série et après-vente – s'étend sur une vingtaine d'années. Il est ainsi dans l'intérêt du constructeur comme du fournisseur d'établir une relation apprenante, exigeante et pérenne afin de créer de la valeur ensemble.

Ainsi, Renault mène une véritable politique d'accompagnement des fournisseurs sur un périmètre mondial. Celle-ci se traduit par :

- l'implication des fournisseurs dès la phase amont des projets, afin de mieux atteindre les cibles de prix et de qualité et de réduire les délais de développement ;
- le partage de nos meilleures pratiques industrielles (collaboration sur le terrain, rencontres régulières, délégations d'experts) ;
- un travail sur les processus afin d'aider les fournisseurs à améliorer la qualité des pièces et réduire les coûts sans baisse des marges. L'identification et l'élimination des sources de gaspillage représentent 50 % de la performance ;
- un soutien apporté aux fournisseurs en matière de qualité. Depuis 2001 Renault renforce la relation avec ses fournisseurs en évaluant leur système de management de la qualité. Plus de 300 experts qualité dans le monde entier, dont 70 en France, effectuent une évaluation qualité sur la base d'un questionnaire unique commun avec Nissan. Lorsque le niveau du fournisseur est jugé insuffisant, l'expert qualité de Renault (ou Nissan selon la localisation) l'accompagne pour atteindre le niveau requis et le rendre plus robuste. À la fin 2012, plus de 5 000 évaluations avaient été réalisées, dont 70 % de recotations après la mise en place d'un plan de progrès chez le fournisseur. L'accent a été porté en 2012 sur des plans d'action visant la non-réurrence des défauts (taux de PPM) ;
- la possibilité pour les fournisseurs de suivre le développement de Renault. Les installations industrielles de Renault à l'étranger (Maroc, Inde, Brésil, etc.) et les partenariats avec AVTOVAZ (Russie) ouvrent en effet aux fournisseurs des opportunités dans des marchés à forte croissance. De même, le partenariat avec Daimler leur donne accès à des volumes plus importants ;
- l'optimisation des innovations. Avec ses fournisseurs les plus innovants, Renault partage ses axes stratégiques et met en œuvre des contrats de co-innovation définissant clairement les objectifs poursuivis, la répartition des coûts et des droits de propriété, les délais d'exclusivité, etc. Le plus haut niveau du management de l'entreprise s'engage directement dans le suivi de ces dossiers (cf. chapitre 2.5.2.1 Les fournisseurs) ;
- l'accompagnement du développement des fournisseurs en matière de RSE (cf. chapitre 1.5.2.1.) et l'application par Renault des chartes qui régissent les bonnes pratiques dans les relations entre client et fournisseur (cf. chapitre 2.5.2.1.).

Dans un souci de valoriser les fournisseurs, Renault accorde depuis 2007 des Trophées Qualité aux fournisseurs dont la performance en la matière a été exceptionnelle. En 2012, Renault a élargi le champ des Trophées à l'innovation et la RSE, signe de l'importance de ces sujets dans la stratégie des achats et du Groupe.

Enfin, dans le cadre du renforcement des relations avec les fournisseurs, Renault et Nissan ont initié en 2011 une démarche de sélection conjointe de partenaires privilégiés, *les Alliance Growth Partners* (AGP), ayant démontré leur compétitivité et leur capacité à accompagner les innovations et développements des deux partenaires de l'Alliance.

#### En matière de véhicules utilitaires

Dans le domaine des véhicules utilitaires, Renault a plusieurs accords avec General Motors Europe, Nissan et Daimler.

Renault et General Motors Europe ont signé en 1996 un accord-cadre comportant un engagement de coopération et permettant aux deux constructeurs de renforcer leur présence commerciale sur le marché européen et de partager les coûts de développement.

Les fourgons compacts, Renault Trafic et Opel/Vauxhall Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) depuis 2001 et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne) depuis 2002. En mars 2011, Renault et Opel/Vauxhall ont annoncé la localisation des sites de production de la prochaine génération des Vivaro et Trafic. Opel/Vauxhall a confirmé la production de la future génération de Vivaro à Luton. Renault produira la prochaine génération de Trafic ainsi que la prochaine version surélevée (H2) du Vivaro d'Opel sur le site de Sandouville. La production devrait démarrer au cours du premier semestre 2014.

L'offre sur le segment des gros fourgons a été renouvelée en 2010 avec le lancement de la nouvelle gamme Renault Master et Opel/Vauxhall (GM) Movano, qui sont produits par Renault dans son usine de Batilly (France).

Movano est vendu à GM dans le cadre d'un accord commercial signé à la fin de l'année 2007.

Par ailleurs, le nouveau Master est distribué par le réseau Renault Trucks dans le cadre d'un accord commercial signé en 2009. Cet accord s'inscrit dans la continuité des accords de distribution du Mascott et de la génération précédente du Master par Renault Trucks (groupe AB Volvo).

Toujours dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan, un accord a été conclu pour le développement d'un fourgon basé sur le nouveau Renault Master et dénommé NV400. Ce véhicule est commercialisé par Nissan depuis la fin 2011. Ce projet s'inscrit dans la continuité des accords mis en œuvre entre les deux entreprises en 2003 pour la distribution par Nissan de l'Interstar (basé sur la génération précédente du Master et remplacé par le NV400) et du Primastar (fourgon compact basé sur le Trafic).

Dans le cadre de la coopération stratégique entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler annoncée le 7 avril 2010, Renault et Daimler ont travaillé sur le développement d'un véhicule utilitaire léger qui vient élargir la gamme de Mercedes. Dénommé Citan, le nouvel utilitaire urbain de Mercedes Benz a été développé par Renault sur la base de la plate-forme Kangoo et est fabriqué exclusivement aux côtés de Kangoo et Kangoo Z.E. dans l'usine Renault de Maubeuge (France). Citan conserve cependant les éléments visibles qui font l'identité de la marque Mercedes : *design* intérieur et extérieur. Présenté au grand public au salon de Hanovre en septembre 2012, Citan est commercialisé par Mercedes depuis l'automne 2012.

## Pour accélérer son développement à l'international ♦

Plusieurs accords ont été signés avec des partenaires locaux (industriels, autorités locales).

### En Chine

En République Populaire de Chine, fort d'une relance de ses ventes depuis 2009 (qui sont passées de 5 321 unités à 24 275 en 2011), le groupe Renault mène avec un partenaire local potentiel Dongfeng Motor Group (DFG), déjà partenaire de Nissan en Chine, des discussions dans le cadre d'un projet de production locale.

Ce projet a passé une étape supplémentaire en 2012. Sur les bases d'une restructuration d'une entreprise commune <sup>(1)</sup>, elle consiste, à terme, à développer, fabriquer et distribuer des véhicules de marque Renault, profitant à plein des synergies avec le partenaire naturel de l'Alliance (Nissan) et le partenaire local Dongfeng.

L'entreprise devrait proposer à ses clients chinois des véhicules compétitifs adaptés à leurs goûts et à leurs attentes. Ces derniers respectent le positionnement de la marque sur le territoire et établissent les ambitions de la marque et du Groupe sur ce qui est devenu le premier marché mondial en 2009. Le projet devrait ainsi voir rapidement l'établissement de deux usines (l'une de fabrication et d'assemblage de véhicules, l'autre de fabrication et d'assemblage de moteurs) et d'un centre de Recherche et Développement.

Les deux partenaires sont en phase d'évaluation de leur projet et entendent déposer auprès des autorités locales chinoises leur dossier dans les meilleurs délais, afin de pouvoir débiter leurs activités dans un planning le plus court possible.

### En Russie

Parallèlement au partenariat avec AVTOVAZ (cf. *supra*), le partenariat avec la Mairie de Moscou a pris une forme différente avec le rachat des parts de la Mairie dans les sociétés Avtoframos et Remosprom (usine de Moscou).

Grâce au succès de Duster et à la percée de Renault sur le segment C, Renault occupe la 3<sup>e</sup> place du marché russe en 2012 avec une part de marché de 6,5 %. Afin de pouvoir répondre à la demande, l'usine de Moscou a investi dans le passage de 30 à 33 véhicules par heure et a modifié son organisation (2 équipes x 6 jours de travail par semaine) pour exploiter au maximum la capacité de production qui a été portée à 185 000 véhicules par an. Un nouveau cap devrait être franchi en 2013 avec le démarrage d'un véhicule Renault sur les chaînes de production d'AVTOVAZ.

### En Inde

- À Chennai, l'Alliance a construit son premier site industriel en commun dans le cadre d'un accord de *joint-venture* (JV RNAIPL). La production y a démarré en 2010 avec Nissan Micra ; puis Renault a démarré en 2011 la production de Fluence et de Koleos et en 2012 celles de Pulse, Scala et Duster qui connaît actuellement un vif succès commercial sur le marché indien.
- Dans la même région, la JV commune entre Renault et Nissan, RNTBCI, réalise depuis 2008 des prestations d'ingénierie, d'achat et de services comptables.

- En août 2010, Renault a modifié la structure de son partenariat industriel et commercial avec Mahindra & Mahindra en cédant à son partenaire ses parts dans la JV MRPL. Renault a également accordé une licence à Mahindra & Mahindra pour produire et commercialiser Logan en Inde sous sa propre marque. Le véhicule a été restylé en 2011 et est maintenant distribué sous le nom de « Verito ».

### En Iran

Renault maintient sa présence, dans le plus strict respect des contraintes légales liées aux sanctions internationales visant le pays.

Renault s'appuie principalement sur la plate-forme X90 : véhicule L90 (Logan). Le schéma consiste à confier l'assemblage et la distribution de la L90 à chacun des deux principaux constructeurs iraniens (Iran Khodro et SAIPA/Pars Khodro). Les capacités installées sont de 240 000 véhicules par an, également réparties chez les deux constructeurs. La JV Renault Pars, créée en mai 2004, détenue à 51 % par Renault et 49 % par AIDCo (SAIPA 74 %, Iran Khodro 26 %) pilote l'ensemble du projet industriel. Les rôles spécifiques assignés à Renault Pars portent essentiellement sur les achats, l'ingénierie, les méthodes, les procédures qualité et enfin la coordination commerciale. Les partenaires ont couvert les investissements et les charges supportées avant le lancement du premier véhicule par augmentation de capital. Depuis le démarrage de la fabrication, en mars 2007, la production cumulée a dépassé les 300 000 Tondar (nom iranien de Logan), dont plus de 80 000 unités sur l'année 2012.

Par ailleurs, la Mégane est également assemblée en Iran par le constructeur Pars Khodro. Plus de 36 000 Mégane ont été assemblées depuis le début de cette coopération en 2008, dont environ 14 000 sur l'année 2012.

### En Afrique du Sud

Suite à l'accord de coopération conclu en mai 2007, l'Alliance a investi un milliard de Rands (88 millions d'euros) pour assembler localement, dans l'usine Nissan de Rosslyn, des véhicules de la gamme Logan dont la production (Pick-up et Sandero) a démarré en 2009. Le pick-up est monté par Nissan qui commercialise ce véhicule sous sa propre marque. Sandero, également monté par Nissan, est commercialisé par la filiale Renault South Africa qui a vendu près de 22 000 véhicules depuis le démarrage.

### Au Maroc

2012 a vu le démarrage de l'usine de l'Alliance à Tanger. 55 700 véhicules de la gamme Entry ont été fabriqués (44 500 Lodgy, 11 200 Dokker et Dokker Van). En 2013, l'investissement sur cette usine s'élèvera à 240 millions d'euros afin de terminer la seconde ligne de production d'une capacité de 30 véhicules par heure. La capacité de production sera alors de 107 000 véhicules pour le site. L'usine de la Somaca à Casablanca s'est préparée en 2012 au lancement en production des véhicules remplaçant la Logan I et Sandero I (démarrage des productions de la Logan II et Sandero II en 2013).

### En Algérie

Renault a signé en mai 2012 un MOU avec les autorités algériennes pour la construction d'une usine de montage dans la région d'Oran, d'une capacité qui atteindrait à terme 75 000 véhicules/an. Cette usine pourrait démarrer sa production en 2014, dans un premier temps à partir de collections de pièces approvisionnées de Roumanie, avec des objectifs d'augmentation progressive de l'intégration locale.

(1) Il s'agit d'une *joint-venture* de droit chinois nommée Srac : Sanjiang Renault Automotive Company, créée en 1994.

### En matière d'environnement

La société Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s., a été créée mi-2008 pour développer de nouvelles activités en matière de développement durable et d'environnement, en cohérence avec la politique Renault eco<sup>2</sup>.

Renault Environnement dispose d'une *joint-venture* avec SITA Recyclage, filiale de Suez Environnement, visant à développer le recyclage des véhicules hors d'usage (VHU) et la mise sur le marché de matières et de pièces de réemploi.

Au travers de sa filiale Gaia et de sa participation dans BCM, Renault Environnement valorise les pièces automobiles (rebuts de fabrication ou fins de série) et les déchets métalliques des usines du Groupe.

Afin de développer une offre de formation à l'éco-conduite en Europe, Renault Environnement était devenu en 2009 actionnaire de la société Key Driving Competences (KDC). En 2012, KDC ayant pris la décision de se retirer du marché de la formation afin de se concentrer sur d'autres activités, Renault s'est retiré du capital de KDC et ne dispose plus, à fin 2012, d'aucune participation en son sein.

Pour plus de détails, cf. chapitre 2.3

## 1.1.5 LES ORGANES DE DIRECTION AU 1<sup>ER</sup> MARS 2013 ◆

### RENFORCEMENT DU MANAGEMENT OPÉRATIONNEL

Sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, Carlos Ghosn, P-DG de Renault, a nommé Carlos Tavares Directeur général délégué aux opérations de Renault, à compter du 30 mai 2011, avec prise entière de responsabilité au 1<sup>er</sup> juillet 2011, avec pour mission le développement du Groupe dans le cadre du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, et en priorité l'amélioration permanente de la compétitivité et le développement des sites en France.

Les décisions stratégiques, ainsi que le suivi des questions financières, juridiques et affaires publiques, ressources humaines et audit, risques et organisation, sont de la responsabilité directe de Carlos Ghosn.

Trois comités composent les instances dirigeantes de Renault :

- Le Comité exécutif Groupe (CEG) ;
- l'*Operations Committee* (OC) ;
- le Comité de direction Renault (CDR).

#### 1.1.5.1 LE COMITÉ EXÉCUTIF GROUPE

Le CEG est composé de onze membres :

- Le Président-Directeur général ;
- le Directeur général délégué aux opérations ;
- le Directeur délégué à la présidence ;
- le Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe ;
- le Directeur des ressources humaines Groupe ;
- le Directeur commercial Groupe et véhicules utilitaires ;
- le Directeur du plan, produit et programmes Groupe ;
- le Directeur des fabrications et la logistique Groupe ;
- le Directeur financier Groupe ;
- le Directeur des opérations France ;
- le Directeur des opérations de la Région Europe.

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

#### 1.1.5.2 L'« OPERATIONS COMMITTEE » RENAULT

L'*Operations Committee* est composé de 16 membres :

- les 10 membres du CEG, hors le Président-Directeur général ;
- les Directeurs des opérations des Régions Eurasie, Amériques, Euromed-Afrique, Asie-Pacifique ;
- le Directeur marketing et communication monde ;
- le Directeur du *Global purchasing* de l'Alliance.

Il se réunit tous les mois, pendant une journée entière, sous la présidence du Directeur général délégué aux opérations.

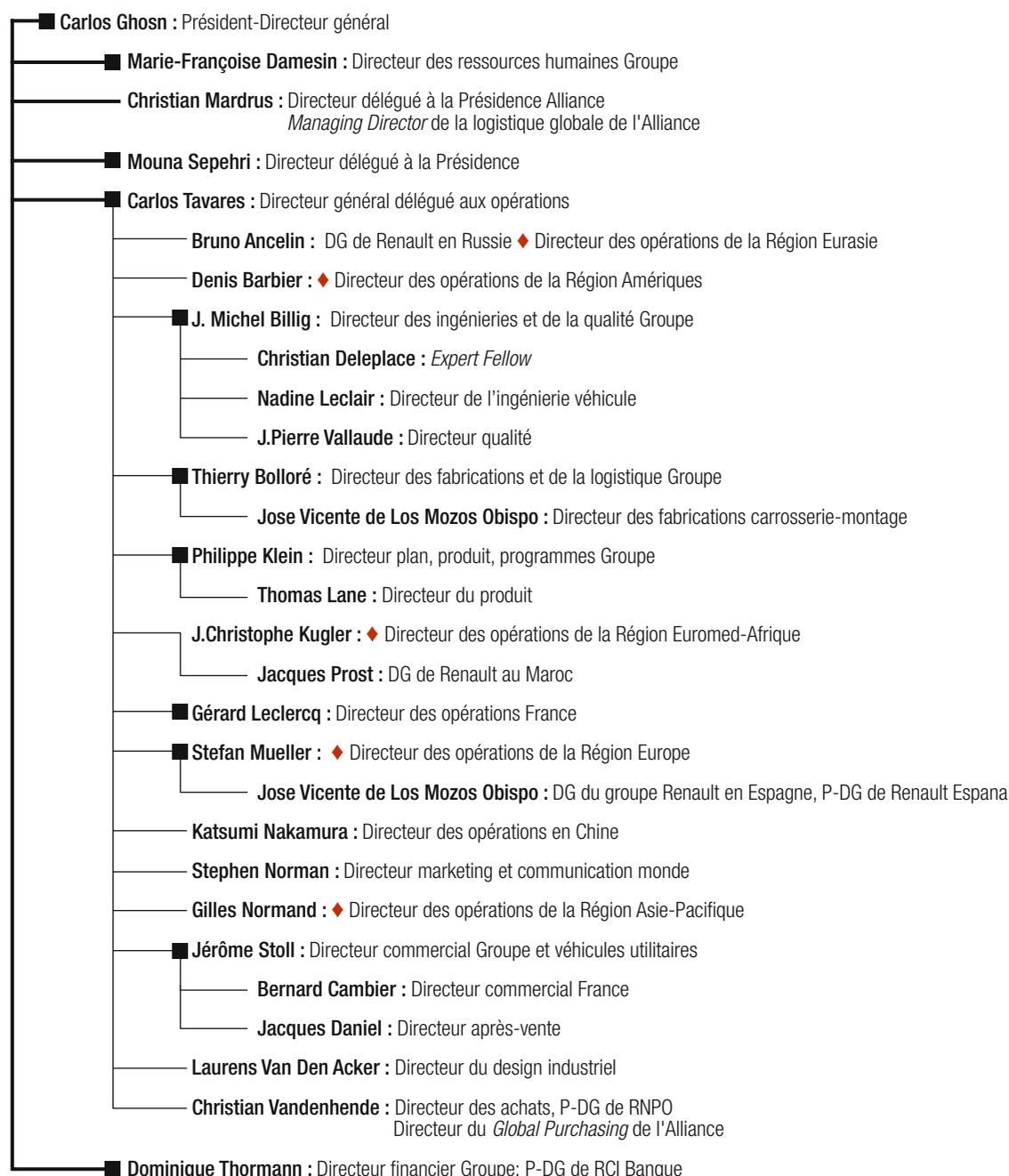
#### 1.1.5.3 LE COMITÉ DE DIRECTION

Le CDR est composé de 28 membres, en incluant les membres du CEG et de l'OC.

Le Directeur général délégué aux opérations, le Directeur délégué à la Présidence, le Directeur financier, le Directeur des ressources humaines Groupe et le Directeur logistique globale de l'Alliance sont directement rattachés au Président-Directeur général.

Les autres membres du CDR, y compris membres du CEG, sont hiérarchiquement rattachés au Directeur général délégué aux opérations.

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

1.1.5.4 ORGANIGRAMME AU 1<sup>ER</sup> MARS 2013

■ Membre du Comité exécutif Groupe (CEG).

♦ Directeur des opérations de Région.

## 1.1.6 RENSEIGNEMENTS SUR LES PRINCIPALES FILIALES ET ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE

### 1.1.6.1 LES PRINCIPALES FILIALES ♦

#### RENAULT S.A.S.

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

Filiale à 100 % de Renault.

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 2012 : 31 459 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 35 619 personnes.

#### RENAULT ESPAÑA

Carretera de Madrid, km 185  
47001 Valladolid (Espagne)

Participation à 99,78 % de Renault s.a.s.

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

Usines : Valladolid, Palencia et Séville.

Chiffre d'affaires 2012 : 4 609 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 7 823 personnes.

#### RENAULT DEUTSCHLAND

Renault-Nissan strasse 6-10  
50321 Bruhl (Allemagne)

Participation à 60 % de Renault s.a.s. et 40 % Renault Groupe B. V

Activité : organisation commerciale commune à Renault et Nissan.

Chiffre d'affaires 2012 : 2 264 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 449 personnes.

#### OYAK-RENAULT OTOMOBIL FABRIKALARI

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

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

Activité : assemblage et fabrication de véhicules Renault.

Usine : Bursa.

Chiffre d'affaires 2012 : 7 124 millions de nouvelles livres turques (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 6 199 personnes.

#### DACIA

Calea Floreasca  
Nr. 133-137 – Sector 1

Bucaresti (Roumanie)

Participation à 99,43 % de Renault

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Pitesti.

Chiffre d'affaires 2012 : 12 631 millions de nouveaux lei roumains (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 13 757 personnes.

#### RENAULT ITALIA

Via Tiburtina 1159  
Rome (Italie)

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

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2012 : 1 344 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 275 personnes.

#### REVOZ

Belokranska Cesta 4  
8000 Novo Mesto (Slovénie)

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

Activité : fabrication de véhicules.

Usine : Novo Mesto.

Chiffre d'affaires 2012 : 911 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 2 076 personnes.

#### RENAULT FINANCE

48, avenue de Rhodanie  
Case postale 1002 Lausanne (Suisse)

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

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

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2012 : 8 800 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2012 : 33 personnes.

**RCI BANQUE**

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

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

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

Montant net financé en 2012 : 10,9 milliards d'euros.

Total du bilan (consolidé) au 31/12/2012 : 28 767 millions d'euros.

Effectifs au 31 décembre 2012 : 2 854 personnes.

**RENAULT SAMSUNG MOTORS**

17 th FL, HSBC Building  
25, Bongrae-Dong 1-Ga, Jung-Gu  
Seoul, Korea 100-161 (Corée du Sud)

Participation à 79,8 % du Renault Group b.v.

Activité : fabrication et commercialisation de véhicules.

Usine : Busan.

Chiffre d'affaires 2012 : 3 634 milliards de wons (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 4 579 personnes.

**RENAULT UK**

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

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires Renault.

Chiffre d'affaires 2012 : 703 millions de livres sterling (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 175 personnes.

**RENAULT RETAIL GROUP (FRANCE)**

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

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

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

65 établissements sur le territoire national.

Chiffre d'affaires 2012 : 3 925 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 7 236 personnes.

**AVTOFRAMOS**

35, avenue Vorontsovskaja  
109 147 Moscou (Russie)

Participation à 94,10 % du groupe Renault.

Activité : assemblage, importation, commercialisation, vente de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires 2012 : 85 134 millions de roubles (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 5 235 personnes.

**RENAULT DO BRASIL**

1300 av. Renault, Borda do Campo  
État du Parana Sao Jose dos pinhais (Brésil)

Participation à 99,85 % du groupe Renault.

Activité : fabrication et assemblage de véhicules automobiles, fabrication d'équipements, de pièces et d'accessoires pour des véhicules automobiles.

Chiffre d'affaires 2012 : 9 375 millions de reals brésiliens (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 6 234 personnes.

**RENAULT ARGENTINA**

Fray Justo Santa Maria de Oro 1744  
1414 Buenos Aires (Argentine)

Participation à 100 % du groupe Renault.

Activité : fabrication et distribution de véhicules Renault.

Chiffre d'affaires 2012 : 9 887 millions de pesos argentins (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 2 871 personnes.

**RENAULT BELGIQUE LUXEMBOURG**

21, boulevard de la Plaine  
1050 – Bruxelles (Belgique)

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

Activité : Importateur pour la Belgique et le Grand-Duché de Luxembourg des véhicules et pièces de rechange des marques Renault et Dacia.

Chiffre d'affaires 2012 : 1 127 millions d'euros (données locales en norme groupe format externe).

Effectifs au 31 décembre 2012 : 220 personnes

**RENAULT ALGÉRIE SPA**

13, route Dar-El-Beida  
Zone industrielle Oued Smar  
16000 – Alger (Algérie)

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

Activité : Commercialisation de véhicules particuliers et utilitaires de marque Renault et Dacia

Chiffre d'affaires 2012 : 118 315 millions de dinars algériens (données locales en norme groupe format externe)

Effectifs au 31 décembre 2012 : 382 personnes

**RENAULT MAROC (RENAULT MAROC COMMERCIAL)**

44, boulevard Khalid Ibnou Loualid  
Ain Sebaa  
20250 – Casablanca (Maroc)

Participation à 80 % de Renault s.a.s.

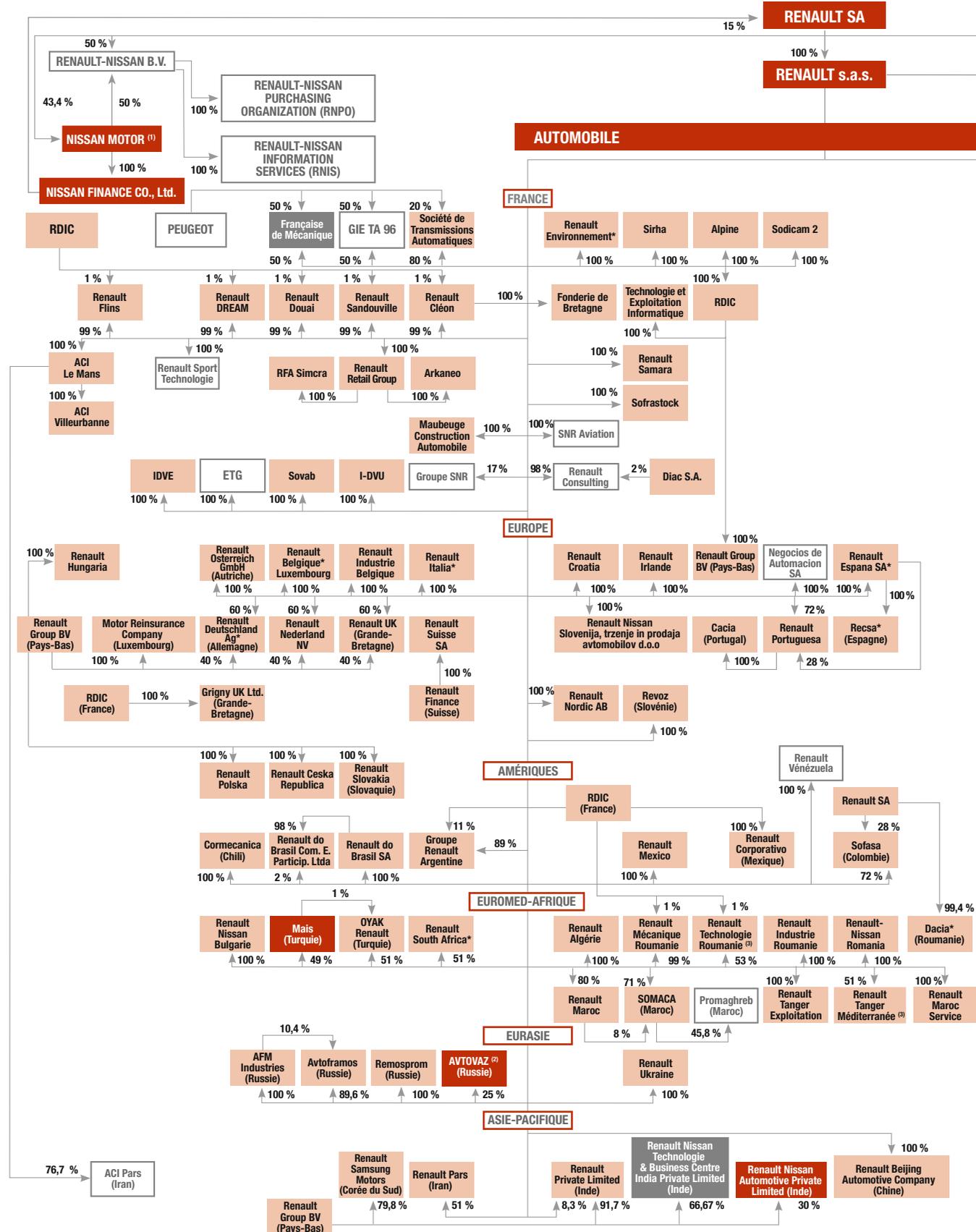
Activité : Importation et commercialisation des véhicules de marque Renault et Dacia

Chiffre d'affaires 2012 : 5 827 millions de dirhams marocains (données locales en norme groupe format externe)

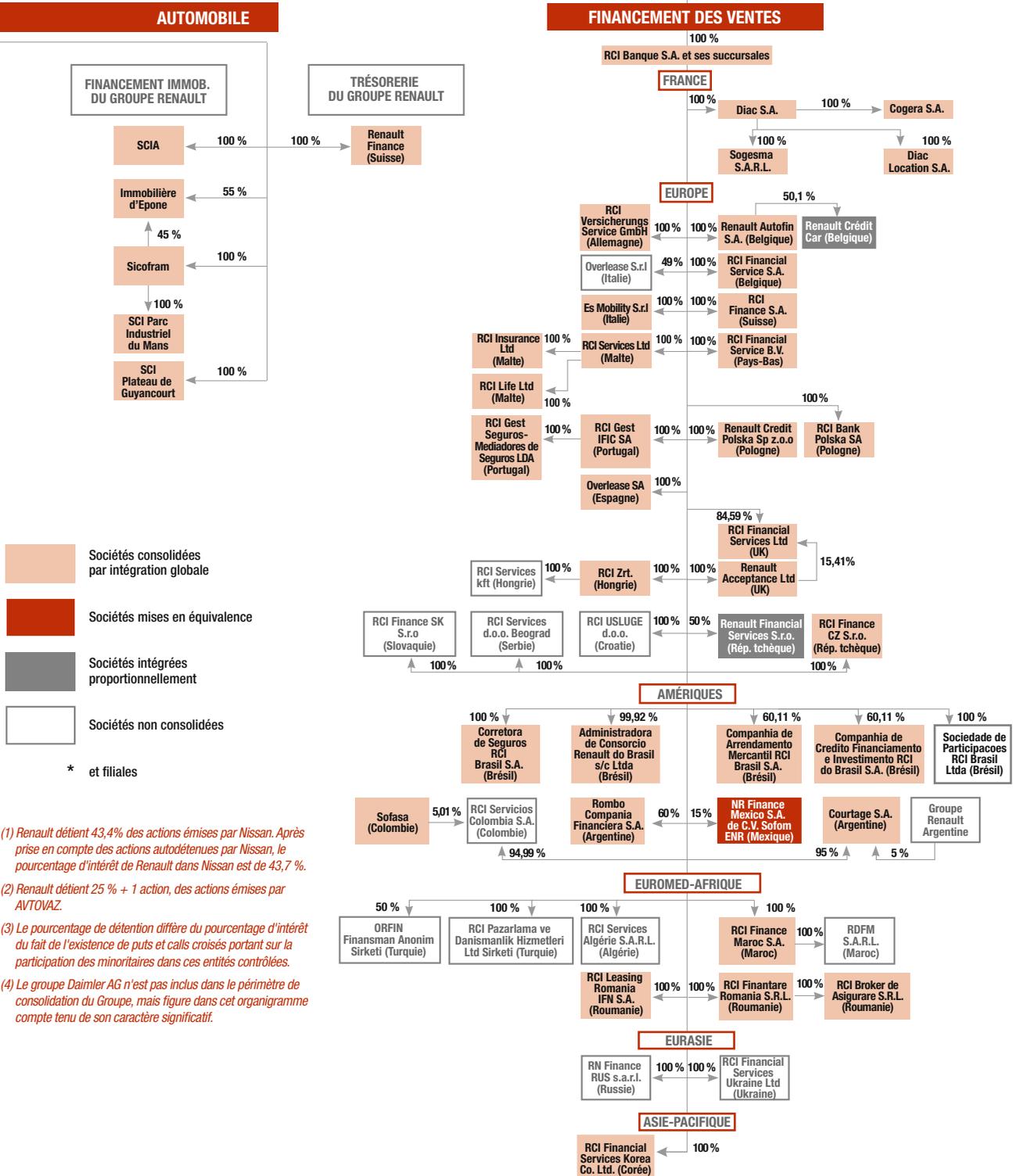
Effectifs au 31 décembre 2012 : 148 personnes



### 1.1.6.2 ORGANIGRAMME DÉTAILLÉ DU GROUPE AU 31 DÉCEMBRE 2012



1,55 % → DAIMLER AG<sup>(4)</sup>



(1) Renault détient 43,4% des actions émises par Nissan. Après prise en compte des actions autodétenues par Nissan, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan est de 43,7 %.

(2) Renault détient 25 % + 1 action, des actions émises par AVTOVAZ.

(3) Le pourcentage de détention diffère du pourcentage d'intérêt du fait de l'existence de puts et calls croisés portant sur la participation des minoritaires dans ces entités contrôlées.

(4) Le groupe Daimler AG n'est pas inclus dans le périmètre de consolidation du Groupe, mais figure dans cet organigramme compte tenu de son caractère significatif.

## 1.2 L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

Le 27 mars 1999, Renault est entré dans le capital de Nissan à hauteur de 36,8 % et a procédé au rachat de filiales financières de Nissan en Europe. Le montant total de la transaction a atteint 643 milliards de yens (environ 5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars à cette époque).

Les principales étapes de la construction de l'Alliance sont décrites au paragraphe 1.2.2.1 ci-après.

### 1.2.1 OBJECTIFS DE L'ALLIANCE ♦

#### 1.2.1.1 LA VISION STRATÉGIQUE DE L'ALLIANCE RENAULT-NISSAN

##### TREIZE ANNÉES DE COOPÉRATION ET DE SYNERGIES

L'alliance Renault-Nissan représente la collaboration stratégique pluriculturelle la plus stable et la plus productive de l'industrie automobile. Ce partenariat unique en son genre est un outil commercial pragmatique et flexible, à même d'évoluer et d'intégrer de nouveaux projets et partenaires dans le monde entier. Plus particulièrement, au cours des cinq dernières années, l'Alliance a non seulement joué un rôle important en tant que « tampon » capable de protéger ses partenaires lors des ralentissements régionaux, mais également en tant qu'accélérateur du succès de Renault et de Nissan sur certains des marchés les plus dynamiques du monde.

En 2012, les ventes de l'Alliance ont atteint un niveau record de 8,10 millions de véhicules à l'échelle mondiale, en hausse de 1 % par rapport à l'année précédente. Ce chiffre tient compte des ventes des cinq grandes marques de l'Alliance – Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan et Infiniti – ainsi que de Lada produit par le partenaire russe AVTOVAZ. L'Alliance a obtenu une part du marché mondial d'environ 10 % en 2012, se positionnant en 4<sup>e</sup> position derrière Toyota, General Motors et Volkswagen.

##### PRINCIPES DE L'ALLIANCE

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuels ainsi que sur la transparence entre ses membres. Ce partenariat s'attache à développer des solutions « gagnant-gagnant » attrayantes tant pour les partenaires que pour les clients, et tend à maximiser les économies d'échelle tout en préservant les identités distinctes des marques et leur culture d'entreprise.

##### OBJECTIFS

L'Alliance met en œuvre une stratégie de croissance rentable qui a trois objectifs :

- être reconnue parmi les clients comme l'un des trois meilleurs groupes automobiles pour la qualité et l'attractivité de ses produits et services dans chaque région du monde et dans chaque segment de gamme ;
- se situer parmi les trois meilleurs groupes automobiles mondiaux dans les technologies-clés, chaque partenaire étant *leader* dans des domaines d'excellence spécifiques ;

- réaliser de façon constante un résultat opérationnel qui classe l'Alliance parmi les trois premiers groupes automobiles mondiaux, grâce à une marge opérationnelle élevée et à une croissance soutenue.

##### GESTION STRATÉGIQUE

Renault et Nissan, dont les sièges sociaux respectifs sont situés à Boulogne-Billancourt (France) et à Yokohama (Japon), ont des directions distinctes et gèrent leurs activités sous la responsabilité de leurs Comités exécutifs respectifs, responsables devant leur Conseil d'administration et leurs actionnaires propres.

En mars 2002, l'Alliance a créé une société de management stratégique de droit néerlandais détenue conjointement et à parité par Nissan et Renault dans le but d'élaborer une stratégie commune et de gérer l'ensemble des synergies. Renault-Nissan b.v. (RNBV) abrite le Directoire de l'Alliance, présidé par Carlos Ghosn, son Président-Directeur général.

#### 1.2.1.2 LES PRINCIPAUX AVANTAGES DE L'ALLIANCE POUR RENAULT

##### RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

Grâce à l'Alliance, Renault peut partager les frais de développement de nouvelles technologies avec son partenaire Nissan. Le budget commun de R&D s'élève à environ 5 milliards d'euros.

Aujourd'hui, l'Alliance, qui a consacré 4 milliards d'euros à des projets de mobilité durable depuis 1992, est le premier constructeur automobile mondial dans ce domaine. Sans l'Alliance, aucun des deux partenaires n'aurait été en mesure de développer aussi rapidement des véhicules électriques. Renault et Nissan sont actuellement les constructeurs automobiles *leaders* en matière de mobilité durable.

##### Véhicules purement électriques

- L'Alliance est le seul constructeur disposant d'une gamme complète de véhicules électriques à 100 % déjà en circulation. Depuis le début de la commercialisation de VE fin 2010 à fin décembre 2012, l'Alliance a vendu environ 68 000 véhicules zéro émission à l'usage dans le monde, en tenant compte de Twizy, le biplace électrique de Renault. Ce chiffre dépasse celui de tous les autres constructeurs mondiaux réunis.

- Le premier véhicule électrique de l'Alliance – Nissan LEAF – a été mis sur le marché fin 2010. Nissan LEAF représente la meilleure vente de véhicule électrique au niveau mondial et s'est vu décerner de nombreuses distinctions internationales, notamment la « World and European Car of the Year 2011 » (meilleure voiture en Europe et dans le monde pour l'année 2011), et la « Japan Car of the Year 2011-2012 » (meilleure voiture au Japon pour 2011-2012).
- En octobre 2011, Renault a lancé Kangoo Z.E., premier véhicule utilitaire léger électrique de l'Alliance. Élu « International Van of the Year 2012 » (meilleur utilitaire international pour l'année 2012), Kangoo Z.E. a remporté un appel d'offres pour 15 000 véhicules de la part d'un groupement de 19 entreprises françaises, dont les services postaux français. Renault Fluence Z.E., berline familiale de luxe, a été mise sur le marché en décembre de la même année. Twizy a été commercialisé en mars 2012. Les prises de commande de la berline compacte ZOE, qui dispose d'une autonomie de plus de 200 km (NEDC), ont démarré fin 2012.

### Véhicules à pile à combustible

Les partenaires de l'Alliance travaillent également sur d'autres technologies destinées à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, notamment sur les véhicules à propulsion hybride, au biocarburant et à l'hydrogène.

En janvier 2013, l'alliance Renault-Nissan, Daimler AG et Ford Motors Company ont annoncé un accord tripartite unique pour co-développer un système commun de pile à combustible (PAC) et accélérer la disponibilité de cette technologie. Cette collaboration devrait se traduire par le lancement, à partir de 2017, des premiers véhicules électriques à pile à combustible au monde, bien différenciés sous chaque marque, de grande série, abordables et n'émettant pas de CO<sub>2</sub> à l'usage.

### ORGANES MÉCANIQUES

L'alliance Renault-Nissan s'efforce d'augmenter le nombre de plates-formes communes à différents modèles, chaque fois que cela permet de réduire les coûts et de valoriser les marques. De fait, les années 2011-2012 ont été marquées par le plus grand projet de plate-forme commune pour véhicules particuliers jamais réalisé par l'Alliance, avec le lancement de Nissan Micra et de Renault Pulse en Inde, suivi du projet Nissan Sunny et Renault Scala en 2012, également en Inde. Le groupe de travail conjoint en charge des organes mécaniques (*Powertrain Cross-Company Team* (CCT), soutenu par l'*Alliance Powertrain Planning Office*, s'investit largement depuis 2009 afin d'augmenter les performances des organes mécaniques.

Au sein de l'Alliance, les ingénieurs s'attachent à réduire la diversité des organes mécaniques. En 2011, les moteurs communs ou croisés représentaient 58 % des moteurs de l'Alliance et les transmissions 74 % ; en 2012, près de 80 % de l'ensemble des organes mécaniques étaient communs, pour une synergie de 670 millions d'euros (41 % des synergies totales). Le partage des organes mécaniques représente 1,8 milliard d'euros de ventes croisées.

L'optimisation des performances et le respect de nouvelles normes d'émission strictes constituent également un principe important au sein de l'Alliance. Quatre nouveaux moteurs dont deux « Energy », financés par l'Alliance et mis au point en 2011, équipent à la fois des modèles Renault et Nissan pour respecter les réglementations environnementales plus contraignantes.

### Renault Energy TCe 90

Le premier moteur turbo trois cylindres équipe la Nouvelle Clio, mise sur le marché en 2012. À la pointe de la technologie, ce bloc turbo de 898 cm<sup>3</sup> complète la gamme entièrement renouvelée de moteurs à essence du Groupe et offre un parfait équilibre entre agrément de conduite et consommation maîtrisée de carburant.

Principales caractéristiques :

- une performance équivalente à celle d'un quatre cylindres atmosphérique de 1,4 litre ;
- un bloc en aluminium (gain de 15 kg par rapport à un bloc équivalent en fonte) ;
- puissance : 90 ch. à 5 250 tr/min ;
- un couple maximum de 135 Nm disponible sur une large plage d'utilisation et même à bas régime (90 % du couple exploitable dès 1 650 tr/min) afin d'assurer de bonnes reprises, une accélération volontaire, une grande vivacité et un réel plaisir de conduite ;
- Nouvelle Renault Clio Energy TCe 90 propose une consommation et des émissions de CO<sub>2</sub> en baisse de 20 %, avec 4,4 l/100 km et 99 g/km, en version économique.

### Renault Energy dCi 90

Avec ce moteur diesel innovant, la Nouvelle Renault Clio affiche une consommation record de 3,2 l/100 km en cycle mixte NEDC <sup>(1)</sup>. Motoriste expérimenté, Renault fait la démonstration qu'un moteur à combustion interne peut rivaliser de sobriété avec certains modèles hybrides, que ce soit sur le plan de la consommation ou des émissions de CO<sub>2</sub>, grâce à de nouvelles technologies qui visent une efficacité énergétique maximale, sans compromis.

Le couple exploitable de 220 Nm disponible dès 1 750 tr/min assure un véritable agrément de conduite et des reprises efficaces, même à bas régime. Le modèle d'entrée de gamme est un bloc-moteur dCi 75 dépourvu de la fonction Stop&Start, qui développe 75 ch. et 180 Nm.

### Nouveau Renault TCe 120 EDC

Le TCe 120 est le premier moteur turbo essence à injection directe conçu par l'Alliance dans le cadre de sa politique de renouvellement. Il est aussi l'un des moteurs à essence les plus puissants et les plus performants de sa catégorie. Associé à la boîte double-embayage EDC Renault (disponible à partir du printemps 2013), il procure un agrément de conduite en toutes circonstances et des passages de rapports rapides et sans rupture de couple, donc sans à-coup.

Associé à la boîte double-embayage EDC, le Renault TCe 120 permet à la Nouvelle Renault Clio d'afficher une consommation <sup>(1)</sup> en baisse d'un tiers par rapport à l'ancienne boîte automatique 1,6 l.

Des technologies de pointe :

- bloc-moteur en aluminium ;
- un moteur quatre cylindres à injection directe essence et turbo 120 ch. de 1,2 litre extrêmement souple qui développe 190 Nm de couple à bas régime dès 2 000 tr/min. Autrement dit : les performances d'un 1,6 litre.

(1) Consommations et émissions homologuées selon la réglementation applicable.



### Nouveau 1.6T R.S. 200 EDC

Équipant la Nouvelle Clio R.S. 200 EDC, ce nouveau moteur turbo quatre cylindres 16 soupapes associé à la boîte double embrayage EDC développe 200 ch. à 6 000 tr/min. Son couple élevé de 240 Nm (+25 Nm par rapport à la Renault Clio III R.S.) est atteint dès 1 750 tours seulement, pour un plaisir de conduite instantané. Grâce au turbo, ce couple maximum reste ensuite disponible de façon constante aux régimes supérieurs, jusqu'à 5 600 tr/min.

Ce moteur sportif de l'Alliance bénéficie de technologies de pointe, à l'image des pousoirs DLC (Diamond Like Carbon) dérivés de la F1 et du double décalage d'arbre à cames continu (VVT). Comme toujours avec Renault Sport, le rendu sonore à l'échappement a été particulièrement travaillé.

### Les sites manufacturiers de l'Alliance appuient l'expansion de Renault et de Nissan dans le monde

Grâce à l'Alliance, Renault et Nissan réalisent des économies d'échelle en produisant, ensemble, des véhicules dans sept pays du globe : le Brésil, l'Inde, la France, la Russie, l'Espagne, l'Afrique du Sud et la Corée du Sud. RNBV Alliance Industrial Sourcing, entité créée en 2009, identifie les usines de l'Alliance les mieux placées pour produire les véhicules en partageant les usines et les plates-formes existantes afin de minimiser les coûts et de réduire le coût total de livraison (*total delivery cost* ou TDC). Le Groupe identifie, en outre, les opportunités commerciales qui peuvent se présenter pour l'un des partenaires à travers une fabrication croisée réalisée par l'autre partenaire sur un nouveau marché.

#### Inde

L'Inde est l'un des piliers de la stratégie de l'Alliance concernant les nouveaux marchés à forte croissance. L'usine de Chennai en Inde, inaugurée en 2010, est la première usine de l'Alliance dans le monde et accueille le plus grand projet de plate-forme commune de l'Alliance. Elle produit le nouveau petit modèle compact Nissan Micra et la berline Sunny, tous deux destinés à l'exportation mondiale, ainsi que le monospace Evalia. L'usine produit également plusieurs modèles Renault : le 4x4 haut de gamme Koleos, la berline familiale de luxe Fluence, la nouvelle compacte Pulse, le 4x4 Duster et la berline Scala. Tous ces modèles sont destinés au marché indien.

L'usine de Chennai produit également des organes mécaniques pour les véhicules de l'Alliance fabriqués en Inde. Depuis 2011, l'usine produit deux moteurs essence et un moteur diesel. En 2013, l'Alliance y envisage la fabrication d'un moteur diesel supplémentaire et de deux boîtes de vitesses.

L'Alliance prévoit de faire des ouvriers du site de Chennai les meilleurs dans leur domaine par rapport à d'autres constructeurs indiens. Pour atteindre cet objectif, la direction de l'usine de Chennai a appliqué le système de production intégré de l'Alliance ou *Integrated Manufacturing System* (AIMS), ainsi que le système de production de l'Alliance, l'*Alliance Production Way*, qui conjugue les meilleures pratiques et l'activité de *benchmarking* de Renault-Nissan, tout en contribuant à maintenir les coûts le plus bas possible.

Chennai abrite également le premier centre technique commun de l'Alliance, la *joint-venture* Renault Nissan Technical and Business Center India Ltd. (RNTBCI). Le centre a entièrement intégré le fonctionnement de Renault et de Nissan, y compris les fonctions ingénierie, achats, analyse des coûts, ressources humaines, finance, systèmes d'information et administration.

Le centre apporte son soutien au développement des activités indiennes, comme l'ingénierie produit et process ou la fabrication, ainsi qu'au *design* et aux projets spéciaux du bureau de style de Renault à Bombay.

L'Alliance gère aussi une plate-forme logistique à Pune, qui produit des composants pour les usines de l'Alliance partout dans le monde.

#### Russie

La Russie va devenir l'un des piliers de la croissance de l'Alliance dans les cinq années à venir. En décembre 2012, l'Alliance et Russian Technologies ont décidé de créer une *joint-venture* afin d'acquérir une participation majoritaire au capital d'AVTOVAZ, premier constructeur automobile russe. Selon les termes du contrat, Renault-Nissan envisage d'investir environ 23 milliards de roubles (742 millions de dollars US), ce qui confèrera au groupe automobile franco-japonais 67,13 % du capital de la *joint-venture* à la mi-2014. La *joint-venture* détiendra alors 74,5 % d'AVTOVAZ.

L'Alliance a quatre sites de production en Russie, situés à Togliatti, Moscou, Saint-Pétersbourg et Izhavto. En 2016, l'Alliance devrait disposer d'une capacité de production totale de 1,6 million de véhicules en Russie, contre 1,1 million en 2011.

La production sur la nouvelle chaîne de l'usine de Togliatti, la plus importante usine d'assemblage du monde, a débuté en avril avec le monospace Lada Largus. Cinq modèles distincts des trois sociétés seront produits sur cette chaîne afin de réduire les coûts, tout en préservant les caractéristiques uniques de chacune des marques.

#### Corée du Sud

En Corée du Sud, l'usine de Renault Samsung à Busan produit des véhicules Nissan – comme SM3 – destinés à être exportés vers la Russie et d'autres pays.

En juillet 2012, l'alliance Renault-Nissan a fait part de son projet d'investir 160 millions de dollars US en Corée afin de répondre à la demande que devrait susciter la nouvelle génération du Nissan Rogue et d'accélérer la croissance de Renault Samsung Motors. La production du *cross-over* Nissan Rogue à Busan débutera en 2014 : la capacité annuelle sera d'environ 80 000 véhicules.

La production du Rogue nouvelle génération à Busan entraîne une augmentation de l'activité de Renault Samsung Motors, qui avait initié un peu plus tôt dans l'année un plan de redressement intitulé « RSM 2012 Revival Plan ». Ce plan a pour objet d'atteindre l'indispensable niveau de performance et de compétitivité à Busan, tout en enrichissant la gamme de véhicules de RSM, qui comporte aujourd'hui quatre modèles.

## VENTES & MARKETING

### Achats communs de médias en Europe

Depuis 2009, Renault et Nissan s'adressent à une seule agence d'achat d'espace médias en Europe : Omnicom-OMD.

Omnicom-OMD gère l'achat d'espace médias, ce qui représente 24 pays pour Nissan et 28 pays de l'Europe élargie pour Renault. Le budget combiné a avoisiné 640 millions d'euros en 2012.

### Contrat de flotte commun

Grâce à la vaste gamme de produits et à l'empreinte commerciale mondiale de l'Alliance, Renault et Nissan ont été en mesure de signer un contrat de flotte exclusif avec le groupe agroalimentaire Danone, basé à Paris. Dans le cadre de cet accord inédit pour l'Alliance, les deux sociétés fourniront à Danone 15 000 véhicules dans 25 pays sur une période d'au moins cinq ans.

Les directeurs de flotte de Danone pourront choisir des véhicules parmi les quatre marques de l'alliance Renault-Nissan : Renault, Dacia, Nissan et Infiniti. La gamme de produits s'étend des voitures particulières appartenant aux segments A à E aux utilitaires, sans oublier les modèles électriques. Les volumes les plus importants sont destinés à la Russie, au Mexique et à la France.

### DIVERSITÉ

Se référer au chapitre 2 de ce Document de référence, paragraphe 2.4.1.2.

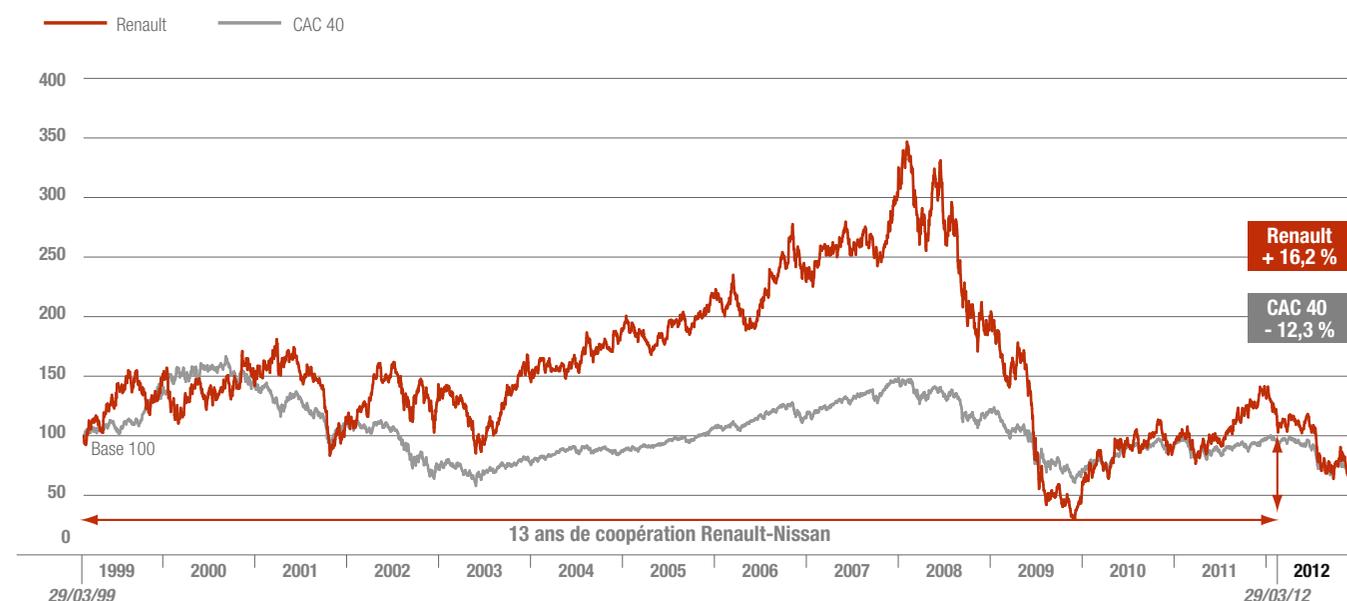
### 1.2.1.3 LES CONSÉQUENCES DE LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

#### COURS DE L'ACTION

Durant les huit premières années de l'Alliance, les cours de l'action de Renault et de celle de Nissan ont enregistré une hausse très nette. Toutefois, depuis le début du ralentissement aux États-Unis et la propagation de la crise mondiale aux places financières internationales, les cours des actions de Renault et de Nissan sont moins stables.

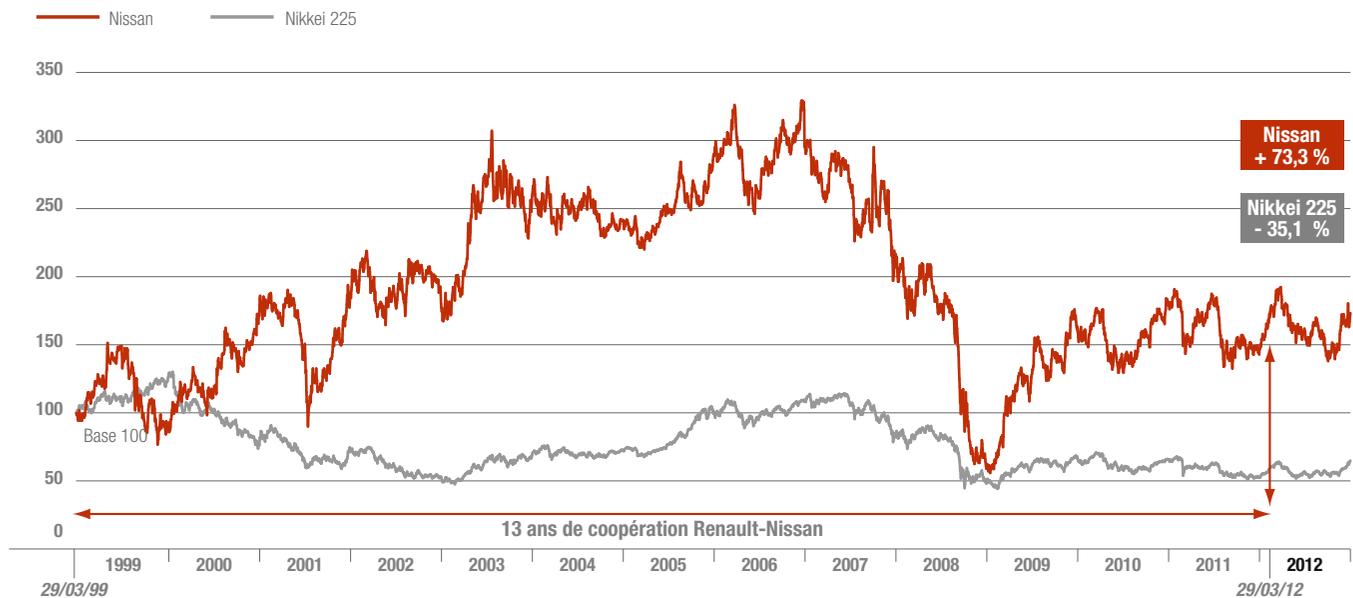
En 2012 le cours de l'action Renault a évolué de façon très favorable, le titre réalisant la meilleure performance de l'année des constructeurs automobiles, performance liée notamment aux résultats de Renault qui ont démontré la faculté de résistance de l'entreprise dans un environnement européen difficile. Combinée à sa stratégie de croissance à l'international et son objectif de *free cash flow*, cette performance a permis au marché une revalorisation de la perception de Renault. Après une année 2011 marquée par les conséquences du tsunami au Japon, le titre Nissan a poursuivi son rebond, en 2012, impacté néanmoins en fin d'année par les tensions commerciales entre la Chine et le Japon.

#### ÉVOLUTION DU TITRE RENAULT ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2012



Source : Reuters.

## ÉVOLUTION DU TITRE NISSAN ENTRE LE 29 MARS 1999 ET FIN DÉCEMBRE 2012



Source : Reuters.

## CAPITALISATION BORSIÈRE DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES – EN MARS 1999 ET EN DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)	29 MARS 1999	RANG		31 DÉCEMBRE 2012
Toyota	96 736	1	Toyota	121 134
Daimler	81 541	2	VW	77 391
Ford	59 848	3	Honda	49 974
GM	52 518	4	BMW	46 515
Honda	39 961	5	Daimler	44 097
VW	22 159	6	Hyundai	37 346
BMW	16 277	7	Ford	36 753
Fiat	13 522	8	GM	34 244
Volvo (A+B)	10 439	9	Nissan	32 161
Nissan	9 049	10	Volvo (A+B)	22 074
Renault	8 393	11	Renault	12 031
PSA	6 615	12	Fiat	4 739
Hyundai	678	13	PSA	1 941

Source : Reuters.

## 1.2.2 STRUCTURE OPÉRATIONNELLE DE L'ALLIANCE ♦

### 1.2.2.1 PRINCIPALES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DE L'ALLIANCE

Conformément aux principes prévus dans les accords initiaux signés en mars 1999, une seconde étape dans la construction de l'alliance Renault-Nissan a été franchie en 2002. Elle a resserré la communauté d'intérêts entre les deux entreprises. Le 1<sup>er</sup> mars 2002, Renault a accru sa participation dans Nissan en la portant de 36,8 % à 44,3 % par l'exercice de bons de souscription détenus depuis 1999. Parallèlement, Nissan, *via* sa filiale à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., est entré dans le capital de Renault. Par 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. L'entrée de Nissan dans le capital de Renault a permis à Nissan d'être directement intéressé aux résultats de son partenaire, comme c'était déjà le cas pour Renault concernant Nissan. Nissan a également obtenu un second siège au Conseil d'administration de Renault.

Pendant cette deuxième étape, les deux entreprises ont créé Renault-Nissan b.v. et le Directoire de l'Alliance qui s'est vu confier la mission de définir la stratégie de l'Alliance et une vision commune à long terme.

Depuis la signature du contrat de coopération stratégique avec Daimler en avril 2010, Renault détient une participation de 43,4 % dans Nissan tandis que la participation de Nissan dans Renault reste inchangée à 15 %.

### 1.2.2.2 GOUVERNANCE ET STRUCTURE OPÉRATIONNELLE ♦

#### CRÉATION DE RENAULT-NISSAN B.V. (RNBV)

Créée le 28 mars 2002, Renault-Nissan b.v. (RNBV) 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.

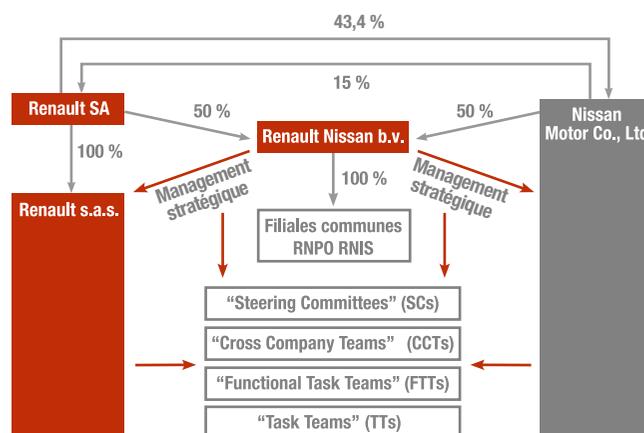
Responsable des décisions stratégiques à moyen et long terme décrites ci-après dans « Les pouvoirs de Renault-Nissan b.v. », cette structure renforce le pilotage de l'alliance Renault-Nissan et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale en permettant une prise de décision dans le respect de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

RNBV est dotée de pouvoirs bien définis à l'égard de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd.

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

Parmi elles figurent Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO), créée en avril 2001, et Renault-Nissan Information Services (RNIS), filiale commune de systèmes d'information créée en juillet 2002. RNPO était auparavant détenue à parité par Renault et Nissan jusqu'à ce que ses actions soient transférées à RNBV en juin 2003.

#### STRUCTURE DE L'ALLIANCE



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

RNBV met en œuvre les décisions prises par le Directoire de l'Alliance créé par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd.

RNBV a un **pouvoir de décision** circonscrit à l'égard de Nissan Motor Co., Ltd. et de Renault s.a.s. En termes d'importance, ces décisions sont celles qu'il serait difficile de prendre séparément pour les deux sociétés en étant certaines de pouvoir les mettre en œuvre à l'échelle mondiale et donc de tirer parti d'économies d'échelle. Ce pouvoir de décision est limité aux domaines suivants :

- l'adoption des plans à trois, cinq et dix ans (projets stratégiques quantifiés) ;
- la validation des plans produits (partie des projets stratégiques correspondant à la conception, la fabrication et la vente de produits, véhicules et composants, existants et futurs) ;
- les décisions sur le partage des produits et des organes mécaniques (tels les plates-formes, les véhicules, les boîtes de vitesses, les moteurs et autres composants) ;
- les principes de politique financière, notamment :
  - les taux d'actualisation utilisés pour les études de rentabilité et d'exigence de rentabilité applicables aux modèles et investissements à venir,
  - les règles de gestion des risques et la politique qui leur est applicable,
  - les règles en matière de financement et de gestion de trésorerie,
  - la stratégie en matière de ratios d'endettement sur fonds propres ;
- la gestion des filiales communes et le pilotage des groupes de travail conjoints (*Cross-Company Teams*, « CCT ») et des groupes de travail fonctionnels (*Functional Task Teams*, « FTT »), y compris la création, modification ou suppression de tout groupe de travail (*Task Teams*) ; ces groupes opèrent dans les principaux secteurs d'activité et sont chargés d'explorer de nouvelles synergies entre les deux sociétés. Les directeurs d'équipe rendent régulièrement compte au Directoire de l'Alliance (AB) des progrès réalisés dans leurs domaines d'activité respectifs ;
- tout autre sujet ou projet confié à RNBV conjointement par Nissan Motor Co., Ltd. et Renault s.a.s.

RNBV 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. Ces deux entités sont libres de suivre ou de ne pas suivre ces propositions. Elles ne peuvent toutefois mettre ces décisions en œuvre que si elles ont été proposées par RNBV. Ce pouvoir d'initiative de RNBV assure l'harmonisation des politiques entre les deux partenaires.

Le champ couvert à ce titre concerne :

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

Tous les autres aspects – opérationnels, commerciaux, financiers et sociaux – de Renault SA et de Nissan Motor Co., Ltd. sont gérés indépendamment par chaque société et les décisions correspondantes sont prises souverainement par leurs organes de direction 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.

En mai 2009, l'organisation de l'Alliance a été renforcée par la création d'une petite équipe spécialisée ayant pour mission d'élargir et d'approfondir la coopération et de maximiser la contribution des synergies aux performances des deux partenaires. Cette nouvelle équipe est centrée sur les domaines de priorité suivants : achats, production de véhicules et d'organes mécaniques, plates-formes et pièces communes, logistique mondiale, systèmes d'information, recherche et technologies avancées, la nouvelle activité zéro émission et l'activité batteries. En 2012, l'Alliance a concentré ses efforts sur le développement de véhicules de segment A pour les pays émergents.

Cette équipe, sous la responsabilité directe de Carlos Ghosn, se réunit tous les mois dans les locaux de RNBV à Amsterdam pour examiner les projets et formuler des recommandations au Directoire de l'Alliance concernant les nouveaux domaines de synergies et les opportunités.

### ALLIANCE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE : LE LEADERSHIP ZÉRO ÉMISSION

Se référer au paragraphe Recherche et ingénierie avancée du 1.2.1.2.

### COOPÉRATION STRATÉGIQUE AVEC DAIMLER AG

L'Alliance recherche des coopérations stratégiques avec d'autres partenaires pour augmenter les économies d'échelle pour accélérer sa croissance dans de nouvelles régions, financer la R&D des moteurs de nouvelle génération et construire des véhicules qui satisfont ou même dépassent les contraintes environnementales pour une mobilité durable.

En avril 2010, l'alliance Renault-Nissan a annoncé une coopération stratégique avec Daimler AG permettant à chaque partenaire de générer des économies d'échelle, de partager de nouveaux investissements et des capacités de production existantes, et de mutualiser les coûts de développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies.

Cette coopération stratégique est renforcée par des participations croisées : Daimler détient 3,1 % du capital de Renault et de Nissan tandis que Renault et Nissan détiennent chacun 1,55 % du capital de Daimler.

Cette coopération est gérée dans un Comité de coopération qui est co-présidé par Carlos Ghosn et Dieter Zetsche et qui se compose des hauts dirigeants de l'Alliance, de Renault, de Nissan et de Daimler. Le Comité de coopération, qui se réunit presque chaque mois, veille à la mise en œuvre des projets convenus et formule des propositions pour de nouveaux projets. RNBV gère cette coopération pour l'Alliance.

L'année 2012 a été un jalon important de la coopération avec les premiers résultats tangibles de la collaboration visibles sur la route :

- le moteur turbo diesel à injection directe 4 cylindres de 1,5 litre développé conjointement par Renault et Daimler a été lancé sur le marché sous le capot de la nouvelle Mercedes-Benz Classe A ;
- Mercedes-Benz Vans a étendu sa gamme d'utilitaires légers avec le lancement d'un nouveau modèle d'entrée de gamme, le Citan, qui repose sur le Kangoo existant et qui est, lui aussi, équipé du même moteur 1,5 l. Le véhicule est construit par l'usine Renault de Maubeuge (France).

Quelques-uns des nouveaux projets :

- Nissan et Daimler annoncent qu'ils produiront ensemble les moteurs 4 cylindres essence Mercedes-Benz au sein de l'usine d'assemblage d'organes mécaniques de Nissan à Decherd, Tennessee (États-Unis). La production commencera en 2014 et les capacités installées permettront d'atteindre 250 000 unités par an une fois que la production sera montée en cadence. Le site fabriquera les moteurs pour les modèles de Mercedes-Benz et Infiniti ;
- Renault et Daimler développeront conjointement une famille de moteurs essence turbo 4 cylindres 1,3 litre. Les moteurs turbo à injection directe allieront technologie de pointe et compacité. Ces moteurs visent à apporter une amélioration significative de la consommation d'énergie et une baisse importante des émissions. Ils équiperont les véhicules Mercedes-Benz, Renault et Nissan à partir de 2016 ;
- Daimler et Nissan ont conclu un accord de licence de fabrication et de développement pour une nouvelle boîte de vitesses automatique, actuellement développée par Daimler. Jatco assurera la fabrication de la boîte de vitesses automatique au Mexique pour les véhicules Nissan et Infiniti à compter de 2016 ;
- l'Alliance et Daimler ont annoncé en janvier 2013 la signature d'un accord avec Ford pour accélérer la commercialisation de la technologie de véhicules à pile à combustible. Se référer au paragraphe « Véhicules à pile à combustible » du 1.2.1.2 ci-avant.

Tous les « projets piliers » initiaux lancés en avril 2010 se poursuivent également :

- le projet smart/Twingo devrait être lancé en 2014. La smart à deux places sera produite à Hambach (France) tandis que la production de la smart à quatre places sera assurée par le site Renault de Novo Mesto (Slovénie) ;
- l'approvisionnement croisé et le développement conjoint d'organes mécaniques se poursuivent. Renault fournit à Daimler les moteurs essence compacts 3 cylindres et les moteurs diesel 4 cylindres, qui seront utilisés dans le segment des citadines (smart, Twingo). En plus du moteur développé en commun pour le monospace Mercedes-Benz Citan, Renault fournit également des composants pour la nouvelle génération de

compactes haut de gamme Mercedes-Benz. Daimler fournira à Nissan et Infiniti les moteurs 4 et 6 cylindres essence et diesel issus de l'offre actuelle et future de motorisations.

Hormis ces « projets piliers » initiaux qui ont déjà été menés à bien ou qui sont en voie de l'être, Renault et Daimler collaborent à de nouveaux projets, notamment au développement d'organes mécaniques sobres et au partage plus poussé encore des plates-formes ou des usines de production existantes.

L'ensemble des partenaires reste à l'affût de tous les nouveaux domaines de collaboration potentielle, sans *a priori*. Dans le même temps, l'alliance Renault-Nissan et Daimler continueront d'étudier les opportunités qui se présentent dans divers domaines, notamment les politiques d'achat communes, l'échange des *benchmarks* et des meilleures pratiques.

## LE DIRECTOIRE DE L'ALLIANCE ◆

### Le rôle du Directoire de l'Alliance

Le Directoire de l'Alliance (ou *Alliance Board – AB*) s'est réuni pour la première fois le 29 mai 2002. Le Directoire, qui est l'instance de décision concernant les sujets d'avenir de l'Alliance, s'est réuni neuf fois en 2012. Le Directoire réunit régulièrement les cadres dirigeants de deux sociétés. La manifestation la plus récente, en septembre 2012, a rassemblé, à Paris et sur deux journées, 350 cadres dirigeants lors de la Convention de l'Alliance, juste avant le Mondial de Paris.

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

### Composition du Directoire de l'Alliance

Depuis novembre 2011, le Directoire est présidé par Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault et Président-Directeur général de Nissan. Le Directoire de l'Alliance, qui pilote la stratégie à moyen et long terme, compte également quatre membres issus de Renault (Mouna Sepehri, Jean-Michel Billig, Carlos Tavares et Jérôme Stoll) et quatre membres issus de Nissan (Toshiyuki Shiga, Mitsuhiko Yamashita, Hidetoshi Imazu et Greg Kelly).

D'autres membres des Comités exécutifs de Renault et de Nissan assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance (*ABM*). Le Directoire de l'Alliance officialise les décisions à l'issue de la réunion.

RNBV est une société conjointe de droit néerlandais, et n'a pas à ce titre de Conseil de surveillance. Cependant, RNBV n'étant pas une société mère, mais une filiale conjointement détenue par Renault SA et Nissan Motor Co., Ltd., les dirigeants de RNBV peuvent être remerciés par les sociétés mères.

## Rapport d'activité 2012

Avec l'appui des équipes dédiées de l'Alliance, le Directoire de l'Alliance a formulé des recommandations stratégiques autour de plusieurs axes clés :

- accélération et développement des synergies : RNBV joue un rôle déterminant dans l'optimisation de l'utilisation des capacités de production de Renault et Nissan, notamment sur les marchés émergents. RNBV cherche à systématiquement minimiser le coût logistique des activités de l'Alliance ;

- projets et organisations communs de l'Alliance : pour soutenir la croissance de l'Alliance à l'international, RNBV pilote la création d'entités communes. Sur proposition du Directoire de l'Alliance, l'*Alliance Customs and Trade Organisation*, l'*Alliance Logistics Russia* et l'*Alliance Tooling Organization* ont été mises en place en 2010. Par ailleurs, RNBV mène d'importants projets destinés à renforcer la performance de Renault et de Nissan ;
- organisation commune de développement de véhicules du segment A : cette organisation sous RNBV a été instituée en 2012. Elle est dirigée par un directeur dédié de l'Alliance basé en Inde ;
- partenariats automobiles : RNBV est un acteur central de la formation de nouveaux partenariats entre l'Alliance et d'autres constructeurs. C'est notamment le cas pour AVTOVAZ et la coopération stratégique avec Daimler ;
- communication : RNBV soutient les activités de l'Alliance au travers d'actions ciblées sur des événements majeurs tels que le *Women's Forum* et le *World Economic Forum*. L'Alliance soutient également d'importantes conférences consacrées à l'environnement et a fourni aux Nations unies une flotte de véhicules zéro émission à l'occasion de sa Conférence Rio+20 sur le développement durable qui s'est tenue à Rio de Janeiro, le sommet le plus important au monde jamais organisé sur le thème de l'environnement. Les équipes responsables de la communication accélèrent également les communications internes relatives à l'Alliance au sein des deux sociétés.

## LES COMITÉS DE PILOTAGE OU STEERING COMMITTEES (SC)

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

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

- |   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1. Planification                        | 7. Amérique                        |
| 2. Développement Produit et Fabrication | 8. Europe                          |
| 3. Ventes et services                   | 9. Russie                          |
| 4. Marketing et communications          | 10. Chine                          |
| 5. Afrique                              | 11. Asie et Pacifique (hors Chine) |
| 6. Moyen-Orient et Inde                 |                                    |

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

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

Seize équipes travaillent sur les domaines suivants :

- |                                    |                             |
|------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Planification Produit           | 9. Véhicules électriques    |
| 2. Véhicules utilitaires           | 10. Corée                   |
| 3. Recherche et ingénierie avancée | 11. Afrique du Sud          |
| 4. Ingénierie véhicule             | 12. Inde                    |
| 5. Organes mécaniques              | 13. Matières premières      |
| 6. Ingénierie process              | 14. Ventes <i>corporate</i> |
| 7. Fabrication                     | 15. Marketing commun        |
| 8. Pièces et accessoires           | 16. RP/Presse/Com           |

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

Les 16 *CCT* rendent compte au Directoire de l'Alliance de l'avancement de leurs travaux et de leurs résultats *via* les comités de pilotage.

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

Composées d'experts à la fois de Renault et de Nissan, ces équipes apportent un soutien indispensable aux *CCT* en matière de *benchmarking*, de promotion des meilleures pratiques et d'harmonisation des outils utilisés par les fonctions de support.

Les *FTT* sont au nombre de quatorze et couvrent les principaux domaines suivants :

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. Planification <i>corporate</i> | 8. Ventes et réseau                          |
| 2. Performance Ingénierie produit | 9. Juridique et propriété intellectuelle     |
| 3. Qualité                        | 10. Fiscalité internationale                 |
| 4. Stratégie industrielle         | 11. Ressources humaines                      |
| 5. Contrôle et gestion des coûts  | 12. Événements et salons automobiles communs |
| 6. Achats communs de médias       | 13. Agences communes                         |
| 7. Services d'ingénierie          | 14. Organisation marketing                   |

### GROUPES DE TRAVAIL OU *TASK TEAMS (TT)*

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

Les *TT* sont actuellement au nombre de trois et travaillent sur les thèmes suivants :

- |                   |             |
|-------------------|-------------|
| 1. Petits marchés | 3. Mercosur |
| 2. Mexique        |             |

## 1.2.3 LES SYNERGIES

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

- les coopérations structurelles ;
- les coopérations régionales.

En 2010, l'Alliance s'était fixé pour objectif de réaliser un milliard d'euros de nouvelles synergies chaque année. L'Alliance a dépassé cet objectif, avec 1,6 milliard d'euros de nouvelles synergies générées en 2010 et 1,7 milliard d'euros en 2011. L'objectif 2012, à 1,9 milliard d'euros, devrait également être dépassé, avec de nouvelles synergies attendues pour un montant de plus de 2,6 milliards d'euros. Comme au cours des deux dernières années, les principaux éléments ayant contribué à la réalisation de ces synergies devraient être l'ingénierie véhicule, l'ingénierie mécanique, les achats et la logistique ainsi que l'activité « douane et commerce » suite à la récente création d'un département de l'Alliance destiné à superviser ce domaine.

### 1.2.3.1 LES COOPÉRATIONS STRUCTURELLES

#### INGÉNIERIE VÉHICULE

Le partage de plates-formes ou d'une architecture d'ingénierie et, plus important encore, le partage de composants-clés ont constitué un facteur déterminant de la réussite de l'Alliance.

#### Partage usuel de plates-formes

Une des premières plates-formes communes, la plate-forme B, est utilisée par Nissan depuis 2002, pour les modèles March (Micra en Europe) et Cube. Modus, lancé en 2004, a été le premier modèle de Renault fabriqué sur la plate-forme. Actuellement, les Nissan Sylphy et Tiida et la nouvelle Renault Clio IV, lancée en 2012, sont produits sur cette plate-forme polyvalente.

Les principaux modèles produits sur la plate-forme C sont les Renault Mégane, Scénic et Fluence et les Nissan Qasqhai et Rogue.

L'actuelle Nissan Micra, mise sur le marché en 2010, a été le premier modèle fabriqué sur la plate-forme V, un projet qui constitue une véritable avancée, rendue possible par l'Alliance. Cette plate-forme est suffisamment polyvalente (*versatile* en anglais, ce qui correspond au V) pour, d'une part, répondre aux exigences des clients de tous les marchés mondiaux, que ce soit la conduite à droite, la conduite à gauche, le diesel, l'essence et, d'autre part, se conformer aux normes Euro 3 à 6 et à l'ensemble des normes internationales de *crash tests*. Actuellement, la plate-forme V, qui permet de produire jusqu'à un million de véhicules par an, sert également à fabriquer la nouvelle Nissan Sunny et les modèles Renault Pulse et Scala dans l'usine de l'Alliance à Chennai (Inde). Elle est aussi utilisée pour produire le modèle Sunny de Nissan en Thaïlande et en Chine.

## Une nouvelle approche : CMF

Aujourd'hui, l'alliance Renault-Nissan dépasse le partage de plate-forme et adopte une nouvelle approche dénommée CMF (*Common Module Family*). Cette initiative tend à doubler les pièces et les composants communs des futures gammes Renault et Nissan. Le partage de l'architecture technique entre un vaste éventail de modèles permet à l'Alliance de réaliser d'importantes économies d'échelle et de réduire les coûts de développement de nouveaux véhicules.

La nouvelle approche CMF repose sur le concept « 4+1 Big Modules ». Les quatre modules – compartiment moteur, habitacle, bas de caisse avant et bas de caisse arrière – ainsi que l'architecture électrique et électronique sont conçus pour être communs à plusieurs modèles de véhicules – citadines, berlines ou 4x4 – des gammes Renault et Nissan. Entre 2014 et 2016, 80 % des nouveaux modèles produits par l'Alliance reposeront sur une plate-forme partagée avec un partenaire et utiliseront des pièces communes aux différents modèles.

Les premiers modèles construits dans le cadre de cette nouvelle approche comprennent la nouvelle Renault Clio IV, ainsi que les Dacia Lodgy, Logan et Sandero. Tous les véhicules appartenant aux segments C et D actuellement en cours de développement reposent sur cette approche. L'Alliance étudie à l'heure actuelle la possibilité d'étendre l'approche VMF à des véhicules d'autres segments.

## Organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses)

Se référer au paragraphe 1.2.1.2.

## RECHERCHE ET INGÉNIERIE AVANCÉE

### Optimisation de l'affectation des ressources

Renault et Nissan coopèrent dans des domaines stratégiques de la recherche et des avant-projets dans lesquels les deux groupes ont des intérêts communs. Cette coopération, qui a pour objectif d'optimiser l'affectation de leurs ressources et qui couvre un large éventail de solutions techniques potentielles, permet d'accélérer le travail, de réaliser des percées technologiques et de lancer de nouveaux produits sur le marché.

Renault et Nissan disposent d'un plan technologique [T] constitué de quatre piliers communs : sécurité, environnement-CO<sub>2</sub>, vie à bord et performance dynamique. Ces quatre piliers déterminent les domaines de priorité des investissements dans les technologies-clés et les innovations.

En exploitant leurs atouts spécifiques, leur connaissance du marché international et leurs réseaux, les deux groupes sont bien positionnés pour élargir leurs portefeuilles de technologies et offrir des solutions innovantes afin que l'Alliance compte parmi les trois premiers constructeurs automobiles en termes de technologies-clés.

En 2011, l'alliance Renault-Nissan a ouvert un bureau d'étude au cœur de la Silicon Valley (USA) afin de bénéficier de l'expertise mondiale que recèle la région dans le domaine de l'ingénierie et de rester à l'avant-garde des évolutions. Renault fait appel au bureau de la Silicon Valley pour ses travaux de recherche et d'ingénierie avancée, en particulier pour les véhicules électriques, l'écosystème d'infrastructure et de fournisseurs, les services embarqués et le développement commercial. La société Nissan, quant à elle, utilise les services du bureau pour mener des recherches dans le domaine

de l'informatique automobile, y compris sur les affichages graphiques de l'interface utilisateur, la connectivité embarquée et l'étude du *smart grid*.

## QUALITÉ

### Charte de qualité de l'Alliance ♦

La charte définit avec précision les directives communes et les procédures qualité. Elle est mise en œuvre dans tous les projets de l'Alliance.

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

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

- l'ANPQP, système d'évaluation de la qualité destiné aux fournisseurs, a été étendu à tous les nouveaux projets ;
- la norme AVES a été établie comme étant la seule et unique méthode commune à Renault et Nissan pour évaluer la qualité de leurs produits finaux, de même que ceux de leurs concurrents, du point de vue préliminaire du client ;
- la norme ASES permet d'évaluer le niveau du système de management de la qualité du fournisseur, tant en termes de résultats que de process.

### Échange des meilleures pratiques

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

Les deux sociétés ont apporté une contribution au Plan qualité à moyen terme de Renault et de Nissan.

Renault et Nissan progressent ensemble grâce au développement de synergies dans le domaine de la qualité et des meilleures pratiques :

- AEEP (*Alliance Engineer Exchange Program*) : afin de contribuer au développement de la vision stratégique de l'alliance Renault-Nissan, le *FTT Qualité* a créé un programme d'échange d'ingénieurs sur les sujets majeurs ;
- coopération pour le déploiement et l'utilisation des enquêtes auprès de la clientèle partout dans le monde ;
- comparaison des process et échange des meilleures pratiques dans les domaines suivants : qualité perçue, qualité sur site, véhicules électriques, etc.

## ACHATS

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



### Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

La première co-entreprise de l'Alliance (*joint-venture*), RNPO, a été créée en avril 2001. Elle se chargeait à l'époque de près de 30 % des achats annuels mondiaux de Renault et de Nissan. Depuis avril 2009, RNPO s'occupe de 100 % des achats mondiaux de l'Alliance. La portée géographique de RNPO a été étendue à toutes les régions dans lesquelles Renault et Nissan exercent des activités industrielles, afin de répondre aux besoins à l'échelle mondiale. En tant que structure d'approvisionnement commune de Renault et Nissan, RNPO représente un vecteur d'amélioration des performances d'achat, grâce à la mise en œuvre d'un système mondial de gestion des achats entrant dans le périmètre de l'Alliance, tandis que les services d'achat locaux fonctionnent de plus en plus comme une entité d'achats unique pour les deux entreprises.

### FABRICATION

Depuis 1999, Renault et Nissan ont activement échangé leurs savoir-faire dans le domaine de la fabrication. Les systèmes de production des deux groupes – le Système de Production Renault (SPR) et le *Nissan Production Way* (NPW) – sont désormais parfaitement compatibles. Cette compatibilité permet aux chefs d'ateliers de procéder à des évaluations comparatives mutuelles dans tous les domaines, notamment l'usinage, le montage de moteurs, l'emboutissage, le soudage, la peinture, les aménagements intérieurs et les châssis pour repérer et déployer les meilleures pratiques dans toutes les usines de l'Alliance. Les nouveaux défis que doivent relever les sites pour respecter les objectifs environnementaux (par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques et l'efficacité énergétique) représentent un nouveau domaine d'échange des meilleures pratiques.

### LOGISTIQUE

L'Alliance a réalisé d'importantes réductions de coûts ces dix dernières années en dégagant des synergies logistiques. Jusqu'en 2008, les synergies logistiques représentaient environ 25 millions d'euros par an. En 2009, ces économies avaient doublé à plus de 56 millions d'euros et, en 2011, elles atteignaient 221 millions d'euros (98 % s'expliquant par une réduction des coûts).

La formation de *Global Alliance Logistics* au sein de RNBV a permis de réaliser ces économies, ainsi que la décision prise en 2009 d'accélérer la convergence de Renault et de Nissan dans tous les domaines logistiques. La formation de l'*Alliance Logistics Europe* (ALE) en novembre 2009 et le regroupement des équipes logistiques de Renault et de Nissan sous l'égide d'un seul directeur en Europe, sont un bon exemple de cette accélération.

Le regroupement des activités logistiques sous la bannière de l'Alliance n'engendre pas seulement des avantages liés à l'échange des meilleures pratiques entre les équipes, mais des économies d'échelle considérables, rendues possibles par la mise en commun de solutions logistiques pour aborder les nouveaux projets (par exemple une solution logistique pour les batteries des véhicules zéro émission). Les coûts ont été maîtrisés et les synergies atteintes tout en préservant un niveau appréciable de services au sein des régions de Renault et de Nissan, en tenant compte des modes de fonctionnement des deux entreprises. Cela concerne notamment la fiabilité des délais, de même que la qualité des livraisons des pièces et des véhicules.

Voici quelques-unes des nombreuses activités logistiques communes de l'Alliance :

- appel d'offres Europe centrale et Europe de l'Est : par l'association des flux de véhicules Renault et Nissan en Europe centrale et de l'Est, les équipes responsables de la logistique et des achats ont été en mesure de générer des synergies grâce à un effet de groupage et à l'optimisation des retours. Cette approche a généré plus de 16 millions d'euros d'économies sur trois ans et a eu un impact significatif sur le *cash-flow* disponible du fait du raccourcissement des délais ;
- Tanger : pour les exportations de Renault et de Nissan depuis Tanger, l'ALE a créé un programme d'expédition intégré, appliqué le principe de ports d'entrée communs et confié aux mêmes fournisseurs la responsabilité de distribuer les voitures sur les marchés auxquels elles sont destinées ;
- appel d'offres international : Renault-Nissan a lancé un appel d'offres international, conduit par RNPO, pour le transport maritime. Au nombre des principales mesures prises par l'Alliance figurent l'harmonisation du cahier des charges, l'optimisation des itinéraires et le groupage entre Renault et Nissan. L'Alliance a pu ainsi réaliser 12 millions d'euros de réduction de coûts en 2010 ;
- emballage commun standard : l'adoption d'une approche commune pour la conception de nouveaux emballages a permis de réduire les coûts et les délais de développement et généré de nouvelles synergies potentielles par la concentration des volumes d'achats des futurs emballages communs ;
- solutions logistiques communes dans les principaux marchés émergents où l'Alliance est présente, comme la Russie, le Brésil et l'Inde.

### 1.2.3.2 RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DE L'ALLIANCE ♦

Se référer au paragraphe 2.2.1.2.

## 1.2.4 STRATÉGIE ET RÉSULTATS DE NISSAN EN 2012

Les états financiers de Nissan sont préparés conformément au référentiel comptable japonais, qui est différent de celui utilisé par Renault. Les états financiers englobent des résultats opérationnels intermédiaires et certains indicateurs propres à Nissan. Pour évaluer la contribution aux résultats de Renault, les états financiers de Nissan sont retraités, comme détaillé dans le chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nissan, qui possède des usines dans plus de 20 pays et régions, a vendu 4 844 931 véhicules dans le monde lors de l'exercice 2011. La Société exerce ses activités au Japon, en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Chine ainsi que sur d'autres marchés étrangers.

### 1.2.4.1 STRATÉGIE ET CROISSANCE DE NISSAN

#### NEUF PREMIERS MOIS DE L'EXERCICE 2012

Le 8 février 2013, Nissan a annoncé les résultats du troisième trimestre de l'exercice 2012, clôturant le 31 mars 2013, ainsi que les résultats des neuf premiers mois de l'exercice.

Au troisième trimestre (octobre à décembre 2012), le résultat net consolidé après impôt s'élève à 54,1 milliards de yens (670 millions de dollars, 510 millions d'euros), en baisse de 34,6 %. Le chiffre d'affaires baisse de 5,3 % à 2 208 milliards de yens (27,23 milliards de dollars, 21,01 milliards d'euros). Le résultat opérationnel est de 62,1 milliards de yens (770 millions de dollars, 590 millions d'euros), en baisse de 47,4 % par rapport à la même période de l'année fiscale 2011, et la marge opérationnelle ressort à 2,8 %. Le résultat d'exploitation est de 89,0 milliards de yens (1,10 milliard de dollars, 850 millions d'euros).

Nissan a vendu 1 159 000 véhicules dans le monde entre octobre et décembre 2012, ce qui représente une baisse de 3,8 % par rapport à l'année précédente.

Pour la période d'avril à décembre 2012, le chiffre d'affaires net s'élève à 6 755,2 milliards de yens (84,44 milliards de dollars, 66,23 milliards d'euros). Le résultat opérationnel s'élève à 349,2 milliards de yens (4,37 milliards de dollars, 3,42 milliards d'euros) et la marge opérationnelle ressort à 5,2 %. Le résultat d'exploitation s'établit à 364,6 milliards de yens (4,56 milliards de dollars, 3,57 milliards d'euros). Le résultat net s'élève à 232,4 milliards de yens (2,91 milliards de dollars, 2,28 milliards d'euros).

Au total, Nissan a vendu 3 635 000 véhicules au plan mondial au cours des neuf premiers mois de son exercice, ce qui représente une hausse de 6,0 %.

Les prévisions de Nissan pour l'ensemble de l'exercice 2012 (qui se termine le 31 mars 2013) restent inchangées. Le 6 novembre 2012, Nissan a déposé

les prévisions suivantes auprès de la Bourse de Tokyo pour l'année fiscale clôturant le 31 mars 2013 :

- chiffre d'affaires net consolidé de 9 815 milliards de yens (123,15 milliards de dollars, 96,41 milliards d'euros) ;
- résultat d'exploitation de 575 milliards de yens (7,21 milliards de dollars, 5,65 milliards d'euros) ;
- résultat net de 320 milliards de yens (4,02 milliards de dollars, 3,14 milliards d'euros) ;
- dépenses d'investissement de 520 milliards de yens (6,52 milliards de dollars, 5,11 milliards d'euros) ;
- frais de R&D de 467 milliards de yens (5,86 milliards de dollars, 4,59 milliards d'euros).

Les montants en dollars et en euros sont convertis aux taux de change de respectivement 80,0 yens pour un dollar et 102,0 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyens pour les neuf premiers mois de l'exercice clôturant le 31 mars 2013. Pour le troisième trimestre, les montants sont calculés sur la base de 81,1 yens pour un dollar et 105,1 yens pour un euro, qui sont les taux de change moyen pour le trimestre d'octobre à décembre 2012. Les prévisions pour l'exercice 2012 (1<sup>er</sup> avril 2012 au 31 mars 2013) ont été revues le 6 novembre 2012. Elles sont converties pour faciliter la lecture aux taux de change de 79,7 yens pour un dollar et 101,8 yens pour un euro, taux de change moyens révisés pour l'année fiscale 2012.

### 1.2.4.2 CONTRIBUTION DE NISSAN AUX RÉSULTATS DE RENAULT EN 2012

#### CONTRIBUTION AU RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ DE RENAULT

Nissan a contribué au résultat de Renault en 2012 à hauteur de 1 234 millions d'euros, contre une contribution de 1 332 millions d'euros en 2011 ; ce chiffre est comptabilisé dans les états financiers sous forme de quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence.

(Voir chapitre 4, note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.)

#### DIVIDENDE

En juin 2012, Renault a reçu un dividende de 10 yens par action (en complément de l'acompte versé en novembre 2011), soit 196 millions d'euros.

En novembre 2012, Renault a reçu un premier acompte sur dividende de 12,5 yens par action pour l'exercice 2012, soit 231 millions d'euros.



## 1.2.5 PERFORMANCE COMMERCIALE GLOBALE ET INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE ♦

### 1.2.5.1 PERFORMANCE GLOBALE DE L'ALLIANCE EN 2012

L'alliance Renault-Nissan a vendu 8 097 197 véhicules en 2012, un résultat record. Cela représente 10 % des voitures neuves vendues dans le monde.

Les ventes sur l'année calendaire ont augmenté de 1 % par rapport à 2011, la croissance dynamique constatée sur les marchés émergents et aux États-Unis venant compenser le ralentissement qui s'éternise en Europe. C'est la quatrième année consécutive que l'alliance Renault-Nissan affiche des ventes en hausse.

Le groupe Renault a vendu pour sa part 2 550 286 véhicules dans le monde en 2012, un chiffre en baisse de 6,3 % par rapport à 2011. Ses ventes ont cependant augmenté de 9,1 % hors Europe, grâce notamment au dynamisme des marchés brésilien, russe et algérien. Les ventes ont en revanche décliné de 18 % en Europe, le continent connaissant une baisse toutes marques confondues de 8,6 %.

Nissan a quant à lui vendu 4 940 133 véhicules, en hausse de 5,8 %, un nouveau record de ventes annuelles pour la marque. Nissan a vendu plus d'un million d'unités sur deux grands marchés : la Chine et les États-Unis.

AVTOVAZ a vendu 606 778 véhicules, en baisse de 5,7 % par rapport à 2011. Ce résultat s'explique en grande partie par la fin d'un important programme incitatif qui avait été mis en place par les pouvoirs publics russes. L'alliance Renault-Nissan a créé en décembre une *joint-venture* destinée à accélérer son offensive commerciale en Russie, où près d'une voiture sur trois est vendue par l'une de ses marques.

« 2012 a été une année difficile, en raison de la baisse continue des ventes dans le berceau historique de Renault, l'Europe de l'Ouest, ainsi que des tensions politiques qui sont apparues en Chine, premier marché mondial de Nissan », a déclaré Carlos Ghosn, le Président-Directeur général de Renault-Nissan. « Le redémarrage constaté en Amérique et la forte demande sur les marchés émergents nous ont permis de maintenir notre part de marché. Nous sommes ainsi particulièrement bien positionnés sur les marchés les plus porteurs de la planète. »

#### ÉVÉNEMENTS-CLÉS DU GROUPE RENAULT EN 2012

Se référer au Rapport d'activité Renault 2012, chapitre 1.3.

#### ÉVÉNEMENTS-CLÉS DE NISSAN EN 2012

Nissan a enregistré en 2012 un chiffre de ventes record de 4,94 millions d'exemplaires, soit une augmentation de 5,8 % par rapport à 2011.

Au Japon, les ventes de la marque ont progressé de 11,6 %, pour atteindre 659 756 véhicules. De bons résultats, auxquels a largement contribué le succès de la nouvelle 5 portes Note, de NV350 Caravan et de Serena. Les ventes de très petits véhicules ont augmenté de 5,4 %, pour atteindre 153 335 unités vendues, un record pour une année calendaire.

Les ventes à l'étranger ont progressé de 4,9 %, pour atteindre 4 280 377 véhicules, et ce en dépit de la baisse des ventes en Chine, premier marché de la marque Nissan. En 2012, les ventes de Nissan en Chine ont totalisé 1 180 000 véhicules, ce qui est conforme aux prévisions, telles que révisées au mois de novembre. Bien que les ventes de Nissan, comme de l'ensemble des constructeurs japonais, aient souffert des conséquences du conflit territorial qui a opposé la Chine au Japon, la fréquentation des *showrooms* chinois de la marque a repris normalement, voire est désormais supérieure à ce qu'elle était l'an dernier.

Aux États-Unis, Nissan a vendu le nombre record de 1 141 656 véhicules de marques Nissan et Infiniti, soit une progression de 9,5 % par rapport à 2011. Les ventes de la marque Nissan ont augmenté de 8,2 % en base annuelle, pour atteindre elles aussi un record, avec 1 021 779 unités, grâce au succès rencontré par la nouvelle berline Altima sedan, le *cross-over* Rogue et la compact Versa. Nissan détient aux États-Unis une part de marché de 7,9 %.

En 2012, cinq des dix modèles les plus vendus au Mexique étaient de marque Nissan. Le constructeur affiche d'ailleurs dans ce pays des chiffres record, tant au niveau des ventes qu'à celui des parts de marché. Les ventes sont en forte hausse (plus 9,3 %, pour 245 634 exemplaires vendus) et la part de marché de Nissan se situe désormais à 24,9 %.

Au Brésil, où Nissan projette de construire une première usine en 2014, à Resende, Nissan a vendu l'an dernier 104 711 véhicules, soit un bond de 56 % par rapport à 2011. Nissan s'affirme comme la marque la plus dynamique du Brésil, en termes de progression de ses ventes, et ce pour la troisième année d'affilée. Elle contrôle une part de marché de 2,9 %, en augmentation de 0,9 point.

En Europe, Nissan améliore sa part de marché, qui n'a jamais été aussi bonne, grâce aux ventes de ses *cross-over* Qashqai et Juke. Bien que ses ventes aient diminué de 2,4 % (678 697 véhicules vendus) dans une conjoncture globalement orientée à la baisse, Nissan est parvenu à augmenter de 0,1 point sa part de marché, désormais à 3,9 %.

Les ventes au Royaume-Uni ont augmenté de 10 %, pour atteindre le niveau record de 118 211 unités, la part de marché gagnant 0,3 point, à 5,2 % – là encore du jamais vu. En Russie, premier marché européen de Nissan, les ventes de la marque ont progressé de 11,7 %, pour atteindre 162 956 véhicules. Sa part de marché était de 5,6 %.

#### ÉVÉNEMENTS-CLÉS D'AVTOVAZ EN 2012

Partenaire de l'Alliance en Russie, AVTOVAZ a vendu 606 778 véhicules dans le monde, un chiffre en baisse de 5,7 % par rapport à 2011. En Russie même, AVTOVAZ, propriétaire de la légendaire marque Lada, a vendu 537 625 unités, soit une baisse de 7,0 % en base annuelle, du fait notamment de l'arrivée à terme d'un vaste programme national d'incitation à l'achat. Avec AVTOVAZ, l'alliance Renault-Nissan vend désormais près d'une voiture sur trois en Russie. Son objectif est de parvenir à une part de marché d'au moins 40 %.

En décembre, l'alliance Renault-Nissan a mis en place une *joint-venture* et est devenue l'actionnaire majoritaire du Russe AVTOVAZ, premier constructeur automobile de Russie. Compte tenu des investissements actuellement en cours sur des sites technologiques et de production de toute la Russie, l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ disposeront sur place d'une capacité annuelle de production d'au moins 1,7 million de voitures à partir de 2016.

Le complexe industriel de Togliatti accueille d'ores et déjà le plus vaste programme de partage de plates-formes de l'alliance Renault-Nissan. Ce site, qui fait partie des plus grands centres de construction automobile de la planète, produit également LADA Largus. La nouvelle Nissan Almera est entrée en production l'an dernier. Les opérations atteindront le plein régime en 2013. La production portera bientôt sur cinq modèles de trois marques différentes : LADA, Renault et Nissan. Ce projet représente un investissement global de quelque 400 millions d'euros.

## FAITS MARQUANTS DE L'ANNÉE 2012 : LES VÉHICULES ZÉRO ÉMISSION

L'alliance Renault-Nissan est le seul constructeur automobile à proposer une large gamme de véhicules 100 % électriques, rechargeables à partir de sources d'énergies entièrement renouvelables.

En 2012, les ventes mondiales de véhicules zéro émission à l'échelle de l'Alliance ont atteint 43 829 exemplaires, en hausse de 83,8 % par rapport à 2011. Les ventes de Nissan LEAF ont progressé dans le monde entier et Renault a mis sur le marché deux autres véhicules tout électriques. La part de marché de l'Alliance sur le créneau des véhicules zéro émission était de 64 %, hors Twizy, la petite urbaine deux places de Renault.

Entre le début des ventes, en décembre 2010, et la fin de l'année 2012, l'Alliance a vendu 67 723 véhicules zéro émission dans le monde.

La 5 portes Nissan LEAF est de loin la plus répandue de toutes les voitures zéro émission dans le monde. En 2012, Nissan en a vendu 26 976 exemplaires, soit 22 % de plus qu'en 2011. Depuis le lancement de ce modèle, en décembre 2010, il s'est ainsi vendu au total 49 117 Nissan LEAF.

En 2012, Renault a pour sa part vendu 16 853 véhicules zéro émission. Si l'on prend les chiffres à partir de l'arrivée sur le marché de Kangoo Z.E., en octobre 2011, Renault a vendu en tout 18 606 véhicules zéro émission.

Outre Kangoo Z.E., élu Fourgonnette internationale de l'année 2012, et Twizy, Renault commercialise également Fluence Z.E., une berline entièrement électrique basée sur la Fluence classique, ainsi que sa petite compacte ZOE zéro émission.

### 10 PREMIERS MARCHÉS DE L'ALLIANCE

	TOTAL DES VENTES	PART DE MARCHÉ (%)
Chine	1 211 254	6,6 %
États-Unis	1 141 656	7,9 %
Russie*	890 433	30,3 %
Japon	663 228	12,4 %
France	626 297	27,6 %
Brésil	346 305	9,5 %
Mexique	270 664	27,4 %
Allemagne	235 423	7,2 %
Royaume-Uni	174 380	8,9 %
Italie	150 395	9,9 %

\* Y compris AVTOVAZ.

### 10 PREMIERS MARCHÉS DE RENAULT

	TOTAL DES VENTES	PART DE MARCHÉ (%)
France	551 314	24,2 %
Brésil	241 594	6,6 %
Russie	189 852	6,5 %
Allemagne	170 303	5,1 %
Argentine	118 727	14,8 %
Turquie	118 169	15,2 %
Algérie	113 664	26,0 %
Iran	100 783	9,8 %
Italie	96 144	6,3 %
Espagne	83 366	10,7 %

### 10 PREMIERS MARCHÉS DE NISSAN

	TOTAL DES VENTES	PART DE MARCHÉ (%)
Chine *	1 181 530	6,5 %
États-Unis	1 141 656	7,9 %
Japon	659 756	12,3 %
Mexique	245 634	24,9 %
Russie	162 956	5,6 %
Thaïlande	123 850	8,6 %
Royaume-Uni	118 211	5,2 %
Brésil	104 711	2,9 %
Canada	82 194	4,9 %
Australie	79 872	7,2 %

\* Y compris la marque Venucia.

## SITES DE PRODUCTION ♦



### 1.2.5.2 VALEUR DES OPÉRATIONS COMMUNES

Au total en 2012, les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à 2,1 milliards et 1,9 milliard d'euros respectivement, comme indiqué au chapitre 4, en fin de note 13-J de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.2.5.3 LES INDICATEURS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Voir paragraphe 1.3.2.3.

## 1.3 LE RAPPORT D'ACTIVITÉ – 2012

### L'ESSENTIEL

#### PRINCIPAUX CHIFFRES

		2012	2011	VARIATION
Ventes mondiales Groupe	millions de véhicules	2,55	2,72	-6,3 %
Chiffre d'affaires Groupe	millions d'euros	41 270	42 628	-3,2 %
Marge opérationnelle Groupe	millions d'euros	729	1 091	-362
	% CA	+1,8 %	+2,6 %	-0,8 pt
Contribution entreprises associées	millions d'euros	1 504	1 524	-20
dont Nissan		1 234	1 332	-98
dont AB Volvo		80	136	-56
dont AVTOVAZ		186	49	+137
Résultat net	millions d'euros	1 735	2 139	-404
Résultat net part du Groupe	millions d'euros	1 772	2 092	-320
Résultat net par action	euros	6,51	7,68	-1,17
Free cash flow opérationnel <sup>(1)</sup>	millions d'euros	597	1 084	-487
Endettement financier net de l'Automobile	millions d'euros	-1 492	299	-1 791
Encours productif moyen du Financement des ventes	milliards d'euros	24,2	22,8	+6,2 %

(1) Free cash flow opérationnel : capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) diminuée des investissements.

#### SYNTHÈSE GÉNÉRALE

En 2012, avec 2 550 286 véhicules, les ventes du groupe Renault baissent de 6,3 %. Les ventes du Groupe à l'international <sup>(1)</sup> atteignent un niveau record avec près de 1,3 million de véhicules vendus hors d'Europe (50,2 %), mais ne suffisent cependant pas à compenser la baisse de 18,0 % en Europe.

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 41 270 millions d'euros, en baisse de 3,2 %. La forte hausse des ventes hors d'Europe n'ayant pas compensé la chute des ventes sur le marché européen, la contribution de l'**Automobile** au chiffre d'affaires atteint 39 156 millions d'euros, en baisse de 3,7 % par rapport à 2011.

La **marge opérationnelle du Groupe** diminue de 362 millions d'euros en 2012, à 729 millions d'euros (1,8 % du chiffre d'affaires) contre 1 091 millions d'euros en 2011 (2,6 % du chiffre d'affaires).

La marge opérationnelle de l'**Automobile** est légèrement négative de 25 millions d'euros (-0,1 % de son chiffre d'affaires) contre +330 millions d'euros en 2011 (0,8 % de son chiffre d'affaires). Le gain réalisé grâce

au programme de réduction des coûts de 528 millions d'euros et la bonne maîtrise des frais généraux n'ont pas permis de compenser les impacts fortement défavorables des volumes (-501 millions d'euros) et de l'intensification de la concurrence en Europe (effet mix/prix/enrichissement de -242 millions d'euros).

La contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe reste stable à 754 millions d'euros, contre 761 millions d'euros en 2011. Le coût du risque atteint 0,38 % des encours (+0,15 point), après avoir atteint un point bas l'année dernière. Il reste cependant en dessous de son niveau moyen historique, traduisant le maintien d'une bonne qualité de portefeuille en dépit de la dégradation de la conjoncture économique et financière en Europe.

Le **résultat d'exploitation** atteint 122 millions d'euros, une fois déduits les autres produits et charges d'exploitation qui sont négatifs de 607 millions d'euros en raison, principalement, de dépréciations liées à plusieurs véhicules du Groupe, de la dévaluation de la devise iranienne et de charges de restructuration.

(1) Régions hors Europe : Amériques, Asie-Pacifique, Euromed-Afrique et Eurasie.

La contribution des **entreprises associées** s'élève à 1 504 millions d'euros en 2012 <sup>(1)</sup> (dont 1 234 millions d'euros pour Nissan) contre 1 524 millions d'euros en 2011.

Le **résultat net** s'établit à 1 735 millions d'euros, contre 2 139 millions d'euros en 2011. Il tient compte d'une plus-value de 924 millions d'euros liée à la cession, en décembre, des actions A détenues dans AB Volvo. Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros (6,51 euros par action).

Pour la quatrième année consécutive, le **free cash flow opérationnel** de l'Automobile est positif. En dépit de la baisse des volumes et de l'impact sur le résultat opérationnel, il s'élève à 597 millions d'euros, notamment grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement. Le Groupe a pu ainsi augmenter ses investissements qui atteignent 8,1 % du chiffre d'affaires.

Cette performance, ainsi que la cession en décembre 2012 des actions A détenues dans AB Volvo pour 1 476 millions d'euros, a permis au Groupe d'achever son désendettement. Renault affiche, pour la première fois depuis l'entrée au capital de Nissan en 1999, une **position nette de liquidité** de l'Automobile de 1 492 millions d'euros au 31 décembre 2012 (contre 299 millions d'euros de dette nette à fin décembre 2011). Parallèlement, la **réserve de liquidité** de l'Automobile atteint un niveau très élevé, à 13,6 milliards d'euros, contre 11,4 milliards d'euros fin 2011.

Conformément à la politique annoncée lors du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, un **dividende** de 1,72 euro par action, qui représente strictement les dividendes reçus par le Groupe en 2012 de ses participations dans les entreprises cotées, sera soumis à l'approbation de la prochaine Assemblée générale des actionnaires.

## PERSPECTIVES 2013

En 2013, le marché européen restera toujours incertain et devrait baisser d'au moins 3 % avec un marché français en baisse de 3 à 5 %. Toutefois, le marché automobile mondial (VP+VU) devrait progresser de 3 % par rapport à 2012. Cette hausse resterait alimentée par le dynamisme de la demande attendue en Chine, en Amérique du Nord, en Inde (+11 %) en Russie (+5 %) et au Brésil (+1,5 %).

Dans ce contexte, Renault poursuivra sa stratégie de développement à l'international. En Europe, fort du lancement de nouveaux modèles (Captur, ZOE, Nouvelle Clio Estate, Nouvelle Logan) et du plein effet des modèles lancés fin 2012 (Clio IV et Nouvelle Sandero), le Groupe a pour ambition de regagner des parts de marché, tout en confortant une stratégie commerciale valorisante pour ses marques.

Le groupe Renault a pour objectif en 2013 (sous réserve que les marchés européens et français ne soient pas significativement inférieurs au niveau attendu) :

- d'augmenter ses volumes de ventes ;
- de dégager une marge opérationnelle de l'Automobile positive ;
- de générer un **free cash flow** opérationnel de l'Automobile positif.

## 1.3.1 PERFORMANCES COMMERCIALES ♦

### SYNTHÈSE

- En 2012, avec un volume de ventes de **2,5 millions de véhicules** (-6,3 %), le Groupe affiche une part de marché mondiale VP+VU de 3,2 % (contre 3,6 % en 2011). L'évolution des marchés a été contrastée entre une croissance du marché mondial dans son ensemble et un marché européen en chute.
- L'année 2012 marque l'**accélération du développement à l'international** des ventes du Groupe avec près de 1,3 million de véhicules vendus hors d'Europe (+9,1 % par rapport à 2011). Pour la première fois, le Groupe a vendu autant de véhicules à l'international qu'en Europe (50,2 % contre 43,1 % en 2011).
- Cette croissance est particulièrement marquée au **Brésil** et en **Russie** qui sont respectivement les deuxième et troisième marchés du Groupe.
- La **marque Renault** représente 83 % des ventes du Groupe avec 2 124 773 unités vendues. Malgré une forte progression de 13,9 % hors d'Europe, les ventes de la marque Renault baissent de 6,0 % par rapport à 2011. Renault maintient son *leadership* (depuis 1998) sur le marché européen des véhicules utilitaires avec 15,5 % de part de marché.
- Les ventes de la **marque Dacia** sont en hausse de 4,8 % à 359 822 unités. La marque est portée par l'élargissement de sa gamme avec l'arrivée du monospace Lodgy et de Dokker ainsi que par le renouvellement de Sandero.
- La **marque Renault Samsung Motors** voit ses volumes de ventes baisser de 44,4 % à 65 691 unités, dans un contexte de restructuration de son réseau commercial et de son offre produit.
- **RCI Banque** a réalisé 10,8 milliards d'euros de nouveaux financements hors cartes et prêts personnels en 2012, contre 11,1 milliards d'euros en 2011, soit une baisse de 2,6 %. Les encours productifs moyens de RCI Banque sont en hausse et atteignent 24,2 milliards d'euros (+6,2 % par rapport à 2011).

(1) Prise en compte de la contribution d'AB Volvo pour trois trimestres.

## LES QUINZE PREMIERS MARCHÉS DU GROUPE RENAULT

VENTES HORS LADA		VOLUMES 2012 *	PÉNÉTRATION VP+VU 2012	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION VS. 2011
		(en unités)	(en %)	(en points)
1	France	551 314	24,2	-1,9
2	Brésil	241 594	6,6	1,0
3	Russie	189 852	6,5	0,6
4	Allemagne	170 303	5,1	-0,2
5	Argentine	118 727	14,8	1,8
6	Turquie	118 169	15,2	-1,1
7	Algérie	113 664	26,0	0,8
8	Iran	100 783	9,8	3,9
9	Italie	96 144	6,3	-0,1
10	Espagne + Canaries	83 366	10,7	-0,1
11	Belgique + Luxembourg	74 896	12,5	-0,9
12	Corée du Sud	59 926	4,0	-3,0
13	Royaume-Uni	56 169	2,5	-1,6
14	Pays-Bas	53 745	9,5	0,3
15	Maroc	47 709	36,6	-0,4

\* Chiffres à fin décembre 2012.

## 1.3.1.1. L'AUTOMOBILE

## VENTES DU GROUPE PAR RÉGION

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012*	2011	VAR. (en %)
<b>RÉGION EUROPE</b>	<b>1 270 688</b>	<b>1 550 202</b>	<b>-18,0</b>
Renault	1 040 289	1 309 478	-20,6
Dacia	230 399	240 724	-4,3
<b>RÉGION AMÉRIQUES</b>	<b>450 916</b>	<b>396 927</b>	<b>13,6</b>
Renault	445 151	388 013	14,7
Renault Samsung Motors	5 765	8 914	-35,3
<b>RÉGION ASIE-PACIFIQUE</b>	<b>260 013</b>	<b>259 058</b>	<b>0,4</b>
Renault	198 312	147 939	34,0
Dacia	1 775	1 898	-6,5
Renault Samsung Motors	59 926	109 221	-45,1
<b>RÉGION EUROMED-AFRIQUE</b>	<b>360 918</b>	<b>345 865</b>	<b>4,4</b>
Renault	233 270	245 010	-4,8
Dacia	127 648	100 855	26,6
<b>RÉGION EURASIE</b>	<b>207 751</b>	<b>170 831</b>	<b>21,6</b>
Renault	207 751	170 831	21,6

\* Chiffres provisoires.

## Europe

En Europe, dans un marché VP+VU en baisse de 8,6 %, les ventes du Groupe chutent de 17,9 %. La marque Renault occupe la troisième place du marché VP+VU, et les ventes de la marque Dacia diminuent de 4,3 % à 230 399 unités. Le Groupe enregistre globalement les effets de :

- la distorsion du mix géographique avec une baisse marquée des marchés français et d'Europe du Sud où le Groupe a traditionnellement des fortes parts de marché ;

- l'impact du vieillissement de la gamme avant son renouvellement ;
- la politique de défense des prix qui privilégie notamment une répartition des ventes par canaux vertueuse.

En **France**, la marque Renault demeure *leader* en VP et maintient Twingo, Clio et Mégane en tête de leurs segments respectifs, mais subit une baisse des ventes de 24,8 %.

Au **Royaume-Uni**, la marque a poursuivi la restructuration de sa présence commerciale, engagée en 2011, et affiche une part de marché de 2,5 %, en baisse de 1,6 point.

Dans les autres pays, le Groupe stabilise son taux de pénétration ; sur des marchés en forte baisse comme l'**Espagne** (-14,9 %) et l'**Italie** (-20,9 %), le Groupe voit ses volumes baisser avec des ventes respectivement en repli de 15,9 % et 21,9 % ; en **Allemagne**, le Groupe voit ses ventes reculer de 6 % à 170 303 unités, dans un marché en baisse de 3,1 %.

### Hors d'Europe :

Avec près de 1,3 million de véhicules vendus, +9,1 % par rapport à 2011, le Groupe enregistre un record de ventes et progresse sur l'ensemble de ses Régions. Le Groupe confirme ainsi son internationalisation et son potentiel de croissance. La part des véhicules du groupe Renault vendus hors d'Europe progresse de 7,1 points à 50,2 % des ventes, contre 43,1 % en 2011.

Des cinq principaux marchés du Groupe, trois se situent hors d'Europe (Brésil, Russie, Argentine) en 2012.

### Amériques

Le **Brésil**, deuxième marché du groupe Renault, en hausse de 6,1 %, enregistre une croissance de ventes de 24,3 %. Le Groupe affiche ainsi une croissance quatre fois supérieure à celle du marché, où la marque établit un nouveau record de part de marché. Le Groupe poursuit son développement tant en VP qu'en VU grâce à l'expansion du réseau Renault Pro+.

L'**Argentine** devient le cinquième marché du Groupe (+3 places). Dans un marché en baisse de 1,9 %, les ventes du Groupe progressent de 12,0 %.

Le succès de la marque est tiré par Sandero phase 2 et par Duster.

### Eurasie

La **Russie** devient le troisième marché du Groupe (+1 place), où il établit un record de ventes, en hausse de 22,7 %, dans un marché qui progresse de 11,3 %. Le Groupe atteint 6,5 % de part de marché (+0,6 point). La marque Renault est désormais troisième marque du marché, grâce à sa percée sur

le segment C (ventes de Mégane et Fluence en hausse de 44 %) et grâce au succès de Duster. Lancé en mars, ce modèle est d'ores et déjà le SUV le plus vendu dans le pays. La marque poursuit le déploiement de son réseau commercial, avec 20 nouveaux points de vente, portant le total à 160 fin 2012.

### Euromed-Afrique

En **Turquie**, sixième marché du Groupe, les ventes diminuent en volume de 16,1 % dans un marché en baisse de 10,0 %, notamment en raison de l'arrêt de la Symbol diesel et l'attente du lancement de Clio IV.

En **Algérie**, le Groupe affiche des ventes record à 113 664 unités (+51,5 %), dépassant pour la première fois les 100 000 véhicules vendus. Dans un marché en forte hausse, le Groupe détient 26 % de part de marché. La marque Renault est à la première place sur ce marché grâce au succès de Clio et de Master. Dacia se positionne à la troisième place avec principalement Logan et Duster.

Au **Maroc**, le Groupe enregistre un record de ventes, avec des ventes en hausse de 15 %. Le Groupe détient une part de marché de 36,5 % et place une nouvelle fois ses marques Renault et Dacia aux deux premières places.

### Asie-Pacifique

En **Corée du Sud**, où les ventes sont en retrait de 45,1 %, Renault Samsung Motors traverse une période de transition avec un plan de restructuration de son réseau commercial et de son offre produit afin de commencer sa reconquête en 2013.

En **Inde**, le volume de ventes du Groupe atteint 35 157 unités et la part de marché progresse de 1,1 point. L'année 2012 a été celle de la conquête, avec l'enrichissement de la gamme comptant désormais cinq produits : Fluence, Koleos, Pulse, Duster et Scala. Ces lancements illustrent la volonté de la marque de devenir un acteur important sur ce marché qui constitue le troisième pilier de sa stratégie internationale avec la Russie et le Brésil.

### VENTES DU GROUPE PAR MARQUE ET PAR TYPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012 *	2011	VAR. (en %)
Groupe	2 550 286	2 722 883	-6,3
<b>PAR MARQUE</b>			
Renault	2 124 773	2 261 271	-6,0
Dacia	359 822	343 477	4,8
Renault Samsung Motors	65 691	118 135	-44,4
<b>PAR TYPE DE VÉHICULES</b>			
Véhicules particuliers	2 213 668	2 360 142	-6,2
Véhicules utilitaires	336 618	362 741	-7,2

\* Chiffres provisoires

### MARQUE RENAULT

#### Véhicules Particuliers

Les ventes de la marque Renault baissent de 6 % par rapport à 2011, malgré une forte progression de 13,5 % hors d'Europe. Avec 1 803 065 unités vendues, la marque représente 81 % des ventes du Groupe en VP.

- Sur le *segment A*, avec 92 644 immatriculations contre 134 200 en 2011, **Twingo** passe à la quatrième position (-1 place) des ventes de sa catégorie

en Europe. Elle maintient sa place de *leader* en France, avec 25,8 % de part de marché sur ce segment.

- Sur le *segment B*, quelques semaines après son renouvellement, Clio IV a enregistré plus de 100 000 commandes. Sur l'année, **Clio** (Clio II + Clio III + Clio IV) voit ses ventes dans le monde diminuer de 10,1 % à 337 924 immatriculations. **Sandero**, commercialisée sous la marque Renault, continue sa percée hors Europe avec 205 668 ventes en 2012. En Russie et au Brésil, ses ventes progressent respectivement de 6,4 %, à 48 632 unités, et de 20,4 %, à 98 458 unités. Un an avant son renouvellement, les ventes de **Logan** diminuent de 13,3 % à 220 056 unités.

- Sur le *segment C*, avec 395 969 unités vendues dans le monde, la famille **Mégane** souffre d'un mix géographique défavorable. Elle maintient sa deuxième place sur le marché européen avec 6,8 % de son segment. Elle garde sa place de *leader* en France, Belgique, Hollande, Espagne et Portugal. **Scénic** (132 146 unités immatriculées) reste le véhicule le plus vendu de sa catégorie en Europe.

La marque Renault a vendu 158 055 **Duster** dans le monde. Après son lancement fin 2011 au Brésil (46 904 véhicules vendus en 2012), le déploiement à l'international de Duster s'est poursuivi avec son lancement en Russie (47 344 véhicules vendus) et en Inde (23 731 véhicules vendus).

**Fluence** accroît ses ventes sur ses différents marchés dans le monde avec 106 529 véhicules (+4,2 %). Fluence est troisième de son segment en Turquie.

- Sur les *segments D et E*, les ventes de **Laguna** baissent fortement avec 29 827 véhicules, contre 50 575 en 2011.

Fort de son attrait en Chine, les ventes de **Koleos** restent stables à 49 316 immatriculations, contre 49 272 immatriculations en 2011. Renault **Espace** (12 536 véhicules vendus en 2012) reste *leader* en France et gagne des parts de marché à 33,1 % de son segment avec 6 081 véhicules vendus. Les ventes de **Latitude** s'élèvent à 9 219 unités, contre 14 152 en 2011.

### Véhicules utilitaires

Dans un marché VU en repli en Europe (-12,8 %), les ventes de Renault sont fortement impactées et diminuent de 13,5 %. La marque maintient son *leadership* pour la quinzième année consécutive avec une part de marché à 15,5 %. Avec 94 279 unités vendues hors d'Europe (+18,6 %) et dans un marché qui progresse de 5,2 %, l'international représente désormais 29,3 % des ventes de la marque. Cette performance est liée à une augmentation des ventes dans toutes les Régions hors d'Europe. Ainsi l'Argentine devient le deuxième marché VU du Groupe, et l'Algérie le cinquième.

Les ventes de **Kangoo** (hors Kangoo Z.E.) diminuent de 12,8 % avec 108 167 unités, celles de Renault **Trafic** baissent de 14,6 % à 54 223 véhicules, tandis que celles de Renault **Master** augmentent de 0,6 % à 95 605 unités.

### Véhicules électriques

Renault commercialise une gamme de trois véhicules électriques. **Twizy**, petit quadricycle urbain lancé début 2012, s'est vendu à 9 020 unités et symbolise à lui seul l'aspect innovant de cette technologie apportée par Renault. **Kangoo Z.E.**, véhicule utilitaire électrique, affiche 5 688 ventes en 2012. **Fluence Z.E.**, véhicule électrique développé pour certains marchés spécifiques, représente 2 086 ventes cette même année. Grâce à Fluence Z.E. et Kangoo Z.E., Renault est *leader* du marché du véhicule tout électrique en Europe avec 28 % de pénétration.

### MARQUE DACIA

Les ventes de la marque Dacia sont en hausse de 4,8 % à 359 822 unités, portées par l'élargissement de la gamme en 2012 avec l'arrivée du monospace **Lodgy** et du véhicule utilitaire **Dokker**. Sa part de marché en Europe reste stable malgré un effet mix géographique défavorable occasionné par la chute du marché français. La marque progresse fortement en Euromed-Afrique.

- Sur le *segment B*, les ventes de **Sandero** sous la marque Dacia augmentent dans le monde à 94 180 unités (+9,8 %). En Europe, sur son segment, Sandero continue de gagner des parts de marché dans un environnement difficile.

- Sur le *segment C*, **Duster** est pénalisé par un mix de ses ventes par canal de distribution défavorable et voit ses volumes baisser de 18,5 % à 131 205 unités, contre 161 053 en 2011. Il maintient cependant la troisième place des ventes de véhicules à particuliers *cross-overs* en Europe avec 8,1 % de pénétration dans cette catégorie.

### MARQUE RENAULT SAMSUNG MOTORS

La Corée du Sud a reculé au douzième rang des marchés du groupe Renault. Sa marque locale Renault Samsung Motors affiche 4,0 % de part de marché (8,3 % en 2011). Renault Samsung Motors voit ses volumes de ventes reculer de 45,1 % à 59 926 unités, dans un contexte de restructuration de son réseau commercial et de son offre produit devant lui permettre sa reconquête à compter de fin 2013. SM5 phase 2, premier produit commercialisé depuis le lancement de ce plan de restructuration, connaît un bon démarrage.

### 1.3.1.2. LE FINANCEMENT DES VENTES

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

Dans la continuité du plan de croissance initié en 2010-2011, le groupe RCI Banque a fait preuve de dynamisme commercial tout au long de l'année 2012 et affiche un taux d'intervention global en progression sur la totalité des marques.

La croissance des taux d'intervention est particulièrement soutenue sur les marques Renault et Dacia, dont les taux d'intervention progressent respectivement de 2,2 et 3,5 points, à 36,6 % et 33,0 %.

Le taux d'intervention de RCI Banque sur les immatriculations de véhicules neufs pour la **Région Europe** est en légère hausse à 33,9 % (contre 33,0 % en 2011). La performance de RCI Banque sur la marque Renault s'établit à 36,9 % (contre 35,4 % en 2011) et sur la marque Nissan à 26,7 % (contre 26,6 % en 2011). Cette évolution s'explique par la poursuite de la politique commerciale RCI performante notamment à travers des offres *packagées* de financements et de services, mais également par l'effort porté par les marques pour utiliser les opérations de financement comme vecteurs de la fidélisation client.

Le taux d'intervention de RCI Banque dans la **Région Amériques** est en hausse à 37,1 % (contre 33,4 % en 2011).

Le taux d'intervention de RCI Banque en Corée du Sud (seul pays aujourd'hui de la **Région Asie-Pacifique** où RCI est présent) est stable à 57,3 % (contre 56,6 % en 2011).

Enfin, la performance de RCI Banque dans la **Région Euromed-Afrique** (avec la Roumanie et le Maroc) s'accroît à 26,3 % en 2012 (contre 19,0 % en 2011).

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

En liaison avec l'activité commerciale des constructeurs, notamment Renault, RCI Banque a réalisé 976 449 nouveaux contrats véhicules en 2012, soit une baisse de 4,7 %.

Les nouveaux financements sont en baisse de 2,6 % et s'élèvent à 10,8 milliards d'euros hors cartes et prêts personnels (11,1 milliards d'euros en 2011). Cependant, les encours productifs moyens sont en hausse de 6,2 % par rapport à 2011 et atteignent 24,2 milliards d'euros.



## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET NOUVELLES ACTIVITÉS

Dans le cadre de l'accompagnement des constructeurs Renault et Nissan dans leur développement international, RCI Banque poursuit son expansion géographique, répondant aux enjeux commerciaux des marques. La filiale lancée en Irlande fin 2011 développe son activité selon les ambitions prévues. Son taux d'intervention atteint 42,4 % à fin décembre 2012.

En octobre 2012, RCI a également démarré ses activités en Turquie avec le lancement d'une filiale bancaire en *joint-venture* avec Oyak. Cette filiale assure l'activité de financement des ventes pour Renault en Turquie. Les premiers résultats sont encourageants avec un taux d'intervention à 23,4 % à fin décembre 2012.

D'autre part, poursuivant une stratégie de diversification de son refinancement, RCI Banque a lancé en France son livret d'épargne Zesto le 16 février 2012. Les dépôts collectés s'élèvent à 893 millions d'euros à fin décembre 2012.

Enfin, dans le cadre du lancement du véhicule électrique Renault, RCI Banque a développé un modèle de commercialisation spécifique *via* la location des batteries sur les véhicules électriques Renault (Fluence Z.E., Kangoo Z.E., ZOE et Twizy). Ces produits de financement sont proposés dans l'ensemble des pays d'Europe où le véhicule électrique Renault est commercialisé. Plus de 15 000 contrats de location de batterie ont été signés à fin décembre 2012.

### 1.3.1.3 STATISTIQUES COMMERCIALES ET DE PRODUCTION ♦

#### GROUPE RENAULT – VENTES MONDIALES

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012 *	2011	VARIATIONS (en %)
Twingo	103 468	147 093	-29,7
Wind	1 663	6 872	-75,8
Clio	366 186	409 775	-10,6
Thalia	61 747	97 798	-36,9
Modus	30 391	48 441	-37,3
Pulse	6 217	-	-
Logan	323 945	351 830	-7,9
Sandero	299 848	282 209	6,3
Lodgy	29 129	-	-
Mégane/Scénic	404 178	472 283	-14,4
Fluence (yc Z.E.)/ SM3/Scala	137 425	152 241	-9,7
Duster	297 724	179 998	65,4
Laguna	29 938	50 819	-41,1
Latitude/SM5/Safrane	42 751	66 444	-35,7
Koleos/QM5	56 847	59 462	-4,4
Espace	12 627	15 462	-18,3
SM7/Talisman	5 546	17 199	-67,8
Kangoo/Kangoo II (yc Z.E.)	168 666	186 909	-9,8
Dokker	2 924	-	-
Trafic	67 105	77 197	-13,1
Master	89 723	86 208	4,1
Autres	12 238	14 643	-16,4
<b>TOTAL VENTES MONDIALES DU GROUPE VP + VU</b>	<b>2 550 286</b>	<b>2 722 883</b>	<b>-6,3</b>
* Chiffres provisoires.			
Twizy**	9 020	-	-

\*\* Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

## GROUPE RENAULT – VENTES EUROPE

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012 *	2011	VARIATIONS (en %)
Twingo	97 228	139 200	-30,2
Wind	1 558	6 786	-77,0
Clio	271 059	329 446	-17,7
Thalia	4 568	5 496	-16,9
Modus	30 387	48 431	-37,3
Pulse	-	-	-
Logan	28 965	37 273	-22,3
Sandero	72 450	69 137	4,8
Lodgy	27 383	-	-
Mégane/Scénic	337 917	413 278	-18,2
Fluence (yc Z.E.)/ SM3/Scala	10 475	13 969	-25,0
Duster	100 363	134 241	-25,2
Laguna	29 485	50 121	-41,2
Latitude/SM5/Safrane	2 078	7 110	-70,8
Koleos/QM5	15 356	16 817	-8,7
Espace	12 618	15 454	-18,4
SM7	-	-	-
Kangoo/Kangoo II (yc Z.E.)	98 635	117 510	-16,1
Dokker	1 138	-	-
Trafic	61 024	71 767	-15,0
Master	56 285	60 001	-6,2
Autres	11 716	14 165	-17,3
<b>TOTAL VENTES EUROPE DU GROUPE VP + VU</b>	<b>1 270 688</b>	<b>1 550 202</b>	<b>-18,0</b>
* Chiffres provisoires.			
Twizy **	9 015	-	-

\*\* Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

## GROUPE RENAULT – VENTES À L'INTERNATIONAL

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012 *	2011	VARIATIONS (en %)
Twingo	6 240	7 893	-20,9
Wind	105	86	22,1
Clio	95 127	80 329	18,4
Thalia	57 179	92 302	-38,1
Modus	4	10	-60,0
Pulse	6 217	-	-
Logan	294 980	314 557	-6,2
Sandero	227 398	213 072	6,7
Lodgy	1 746	-	-
Mégane/Scenic	66 261	59 005	12,3
Fluence (yc Z.E.)/SM3/Scala	126 950	138 272	-8,2
Duster	197 361	45 757	331,3
Laguna	453	698	-35,1
Latitude/SM5/Safrane	40 673	59 334	-31,5
Koleos/QM5	41 491	42 645	-2,7
Espace	9	8	12,5
SM7/Talisman	5 546	17 199	-67,8
Kangoo 2 (yc Z.E.)	70 031	69 399	0,9
Dokker	1 786	-	-
Trafic	6 081	5 430	12,0
Master	33 438	26 207	27,6
Autres	522	478	9,2
<b>TOTAL VENTES À L'INTERNATIONAL DU GROUPE VP + VU</b>	<b>1 279 598</b>	<b>1 172 681</b>	<b>9,1</b>
* Chiffres provisoires			
Twizy **	5	-	-

\*\* Étant un quadricycle, Twizy n'est pas inclus dans les ventes automobiles du Groupe.

**GRUPE RENAULT – PERFORMANCES DES MODÈLES PAR SEGMENT DANS LA RÉGION EUROPE \***

VÉHICULES PARTICULIERS	VAR. SEGMENT (en %)	PÉNÉTRATION GROUPE			RANG 2012
		2012 *	2011	VAR.	
	(en %)	(en %)	(en %)	(en points)	
<b>SEGMENT A</b>	<b>-0,7</b>				
Twingo/Twingo II		7,7	11,0	-3,4	4
Wind		0,1	0,6	-0,4	24
<b>SEGMENT B</b>	<b>-14,4</b>				
Clio/Clio III/Clio IV		6,8	7,1	-0,3	5
Thalia/Thalia II		0,1	0,1	0,0	42
Modus		0,8	1,2	-0,3	28
Logan		0,6	0,6	0,0	32
Sandero/Sandero II		2,0	1,6	0,4	16
Kangoo		0,0	0,0	0,0	71
ZOE			0,0	0,0	64
<b>SEGMENT C</b>	<b>-3,8</b>				
Kangoo/Kangoo II		0,6	0,7	-0,2	44
Mégane/Mégane II/Mégane III		6,8	8,0	-1,2	2
Fluence/Fluence Z.E.		0,2	0,3	-0,1	61
Duster		2,0	2,6	-0,6	16
Lodgy		0,6	0,0	0,6	43
Dokker		0,0	0,0	0,0	88
<b>SEGMENT D</b>	<b>-9,7</b>				
Laguna/Laguna III		1,5	2,4	-0,8	21
Latitude		0,1	0,3	-0,2	50
Koleos		0,8	0,8	0,0	29
Trafic/Trafic II		0,6	0,6	0,0	34
<b>SEGMENT E</b>	<b>-8,4</b>				
Espace/Espace IV		1,4	1,6	-0,2	20
Master/Master II/Master III		0,2	0,1	0,1	58

\* Chiffres provisoires.

## GROUPE RENAULT – PRODUCTION MONDIALE PAR MODÈLE (1)

VÉHICULES PARTICULIERS ET UTILITAIRES (en unités)	2012 *	2011	VARIATION (en %)
Twizy	11 325		N/A
Twingo/Wind	101 508	153 426	-33,8
Clio	393 228	408 068	-3,6
Modus	31 193	48 590	-35,8
Thalia	51 779	97 560	-46,9
Sandero	294 339	285 061	3,3
Logan	183 216	215 884	-15,1
Autres Logan	46 168	56 606	-18,4
Lodgy	41 455		N/A
Mégane/Scénic	377 685	468 324	-19,4
Fluence (yc Z.E.)/ SM3	150 084	194 369	-22,8
Duster	287 953	190 770	50,9
Laguna	27 703	50 241	-44,9
Latitude/SM5	40 162	64 298	-37,5
Koleos	54 957	61 534	-10,7
Espace	12 931	14 675	-11,9
SM7	3 768	19 090	-80,3
Kangoo (yc Z.E.)	195 072	188 380	3,6
Dokker	8 901		N/A
Master	117 190	119 347	-1,8
Autres	14 040	388	N/A
<b>PRODUCTION MONDIALE DU GROUPE</b>	<b>2 444 657</b>	<b>2 636 611</b>	<b>-7,3</b>
<i>Dont production pour les partenaires :</i>	<i>42 833</i>	<i>85 652</i>	<i>-50,0</i>
Citan pour Daimler	14 099		N/A
Véhicules pour Nissan au Mercosur	28 734	32 759	-12,3
SM3 pour Nissan		38 247	N/A
Master pour GM		14 646	N/A
<b>PRODUCTION DE PARTENAIRES POUR RENAULT</b>	<b>247 900</b>	<b>183 501</b>	<b>35,1</b>
Usine GM pour Renault (Trafic)	16 534	15 074	9,7
Usines Nissan pour Renault (Trafic & Logan)	78 517	62 975	24,7
Autres usines : Iran + Inde	152 849	105 452	44,9

\* Chiffres provisoires

(1) Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de chaîne de montage.

## ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE DU GROUPE RENAULT PAR RÉGION – COMPOSITION DES RÉGIONS

Au 31 décembre 2012

### Europe

Europe occidentale : France métropolitaine, Autriche, Allemagne, Belgique-Lux., Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Irlande, Islande, Italie, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

Albanie, Bosnie, Chypre, Croatie, Hongrie, Macédoine, Malte, Monténégro, Pays baltes, Pologne, Rép. tchèque, Serbie, Slovaquie, Slovénie.

### Amériques

Amérique latine Nord : Colombie, Costa Rica, Cuba, Équateur, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama, Salvador, Venezuela, Rép. Dominicaine.

Amérique latine Sud : Argentine, Brésil, Bolivie, Chili, Paraguay, Pérou, Uruguay.

### Asie-Pacifique

Japon, Hong Kong, Corée du Sud, Inde, Iran, Arabie Saoudite, pays du Golfe, Irak, Israël, Jordanie, Liban, Pakistan.

Asean : Brunei, Cambodge, Indonésie, Laos, Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam.

Australie, Nouvelle-Calédonie, Nouvelle-Zélande, Tahiti.

Chine.

### Euromed-Afrique

Europe orientale : Bulgarie, Moldavie, Roumanie.

Turquie.

Afrique : Algérie, Maroc, Tunisie, Égypte, Pays subsahariens, Afrique du Sud, Madagascar, Libye.

DOM Antilles et Océan indien : Guadeloupe, Guyane, Martinique, Saint-Martin, Saint-Pierre-et-Miquelon, Réunion, Comores, Seychelles, Maurice.

### Eurasie

Russie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizistan, Ouzbékistan, Tadjikistan, Turkménistan, Ukraine.



## 1.3.2 RÉSULTATS FINANCIERS ◆

### SYNTHÈSE

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011	VARIATION
<b>Chiffre d'affaires Groupe</b>	<b>41 270</b>	<b>42 628</b>	-3,2 %
<b>Marge opérationnelle</b>	<b>729</b>	<b>1 091</b>	-362
Résultat d'exploitation	122	1 244	-1 122
Résultat financier	(266)	(121)	-145
<b>Sociétés mises en équivalence</b>	<b>1 504</b>	<b>1 524</b>	-20
<i>dont Nissan</i>	<i>1 234</i>	<i>1 332</i>	<i>-98</i>
Plus-value de cession des actions A dans AB Volvo	924	-	924
<b>Résultat net</b>	<b>1 735</b>	<b>2 139</b>	-404
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>	<b>597</b>	<b>1 084</b>	-487
<b>Endettement financier net de l'Automobile</b>	<b>- 1 492</b>	<b>299</b>	-1 791
Capitaux propres	24 547	24 567	-20

## 1.3.2.1 COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS FINANCIERS

## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ◆

## CONTRIBUTION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL AU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

(en millions d'euros)	2012					2011				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	9 013	10 850	7 928	11 365	39 156	9 965	10 178	9 259	11 277	40 679
Financement des ventes	522	550	519	523	2 114	466	492	486	505	1 949
<b>TOTAL</b>	<b>9 535</b>	<b>11 400</b>	<b>8 447</b>	<b>11 888</b>	<b>41 270</b>	<b>10 431</b>	<b>10 670</b>	<b>9 745</b>	<b>11 782</b>	<b>42 628</b>

	VARIATION				
	T1	T2	T3	T4	ANNÉE
Automobile	-9,6 %	6,6 %	-14,4 %	0,8 %	-3,7 %
Financement des ventes	12,0 %	11,8 %	6,8 %	3,6 %	8,5 %
<b>TOTAL</b>	<b>-8,6 %</b>	<b>6,8 %</b>	<b>-13,3 %</b>	<b>0,9 %</b>	<b>-3,2 %</b>

Le **chiffre d'affaires** du Groupe s'établit à 41 270 millions d'euros, en baisse de 3,2 % <sup>(1)</sup> par rapport à 2011 (-2,8 % hors effets de change).

En 2012, la **contribution de l'Automobile** au chiffre d'affaires atteint 39 156 millions d'euros, en baisse de 3,7 % par rapport à 2011. Cette évolution est liée :

- à la diminution des ventes en Europe (-18,0 %) partiellement compensée par la croissance des ventes à l'international <sup>(2)</sup> (+9,1 %) qui se traduit par des effets volume et mix géographique négatifs de respectivement -5,0 points et -0,8 point ;
- à l'amélioration du mix produit dont l'effet est positif (+1,9 point) et qui est liée notamment au lancement de Duster en Amérique du Sud, en Russie et en Inde ;
- à la politique commerciale visant à mieux valoriser les produits, qui a un effet favorable de 0,8 point, et cela y compris dans un marché européen hautement compétitif ;
- aux autres activités du Groupe (dont les ventes d'organes mécaniques et de véhicules aux partenaires) qui ont un impact défavorable de 0,2 point ;
- et à l'effet change négatif de 0,4 point.

Analyse de la contribution par Région (hors autres activités) :

- l'international est en forte hausse et contribue pour 3,9 points à la croissance grâce à un effet volume et mix positif, notamment en Amérique du Sud et en Eurasie ;
- l'Europe explique la diminution du chiffre d'affaires pour 7,6 points.

## CONTRIBUTION PAR SECTEUR À LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

(en millions d'euros)	2012	2011	VARIATION
Automobile	(25)	330	-355
en % du chiffre d'affaires du secteur	-0,1 %	0,8 %	-0,9 pt
Financement des ventes	754	761	-7
<b>TOTAL</b>	<b>729</b>	<b>1 091</b>	<b>-362</b>
en % du chiffre d'affaires Groupe	1,8 %	2,6 %	-0,8 pt

La marge opérationnelle de l'**Automobile**, en baisse de 355 millions d'euros, reste proche de l'équilibre en 2012 à -25 millions d'euros en dépit du contexte commercial très défavorable en Europe qui se traduit par :

- un effet volume fortement négatif de 501 millions d'euros ;
- un effet mix/prix/enrichissement négatif de 242 millions d'euros. Malgré la hausse des prix notamment à l'international, cette baisse témoigne des difficultés à répercuter, dans le prix de transaction en Europe, l'ensemble de l'augmentation de valeur des produits. Cette tendance a été profondément atténuée par la politique commerciale visant à améliorer le positionnement « prix » relatif de la marque Renault.

Le Groupe a partiellement réussi à compenser les effets de cet environnement très compétitif par des réductions de coûts de 600 millions d'euros répartis entre :

- le plan *Monozukuri* qui se traduit par une baisse des coûts de 528 millions d'euros (net de l'augmentation des matières premières de 55 millions d'euros) ;
- la diminution des frais généraux de 72 millions d'euros.

L'effet parité est négatif de 184 millions d'euros.

(1) À périmètre et méthodes identiques, chiffre d'affaires 2011 inchangé à 42 628 millions d'euros.

(2) Régions hors Europe : Amériques, Asie-Pacifique, Euroméd-Afrique et Eurasie.

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

(en millions d'euros)	2012	2011	VARIATION
Dépenses de R&D	1 889	2 064	-175
Frais de développement capitalisés	(764)	(808)	44
en % des dépenses de R&D	-40,4 %	-39,1 %	-1,3 %
Amortissements	790	771	18
<b>FRAIS DE R&amp;D BRUTS CONSTATÉS EN RÉSULTAT</b>	<b>1 915</b>	<b>2 027</b>	<b>-112</b>

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

En ligne avec la politique de maîtrise des coûts, les **dépenses de Recherche et Développement** sont en baisse de 175 millions d'euros par rapport à 2011 et s'élevaient à 1 889 millions d'euros en 2012. Le taux de capitalisation des frais de développement est quasi stable à 40,4 % en 2012 contre 39,1 % en 2011, en liaison avec l'évolution du cycle produit.

En dépit de l'évolution défavorable du marché automobile européen, la contribution du **Financement des ventes** à la marge opérationnelle du Groupe reste stable à 754 millions d'euros, contre 761 millions d'euros en 2011. Grâce à la croissance de la production des années précédentes et malgré la légère baisse des nouveaux financements de 2,6 %, l'encours productif moyen progresse de 6,2 % à 24,2 milliards d'euros. Le coût du risque atteint 0,38 % (+0,15 point), après avoir atteint un point bas l'année dernière. Il reste cependant en dessous de son niveau moyen historique, traduisant le maintien d'une bonne qualité de portefeuille en dépit de la dégradation de la conjoncture économique en Europe.

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent une charge nette de 607 millions d'euros, contre un produit net de 153 millions d'euros en 2011. Cette charge nette est principalement constituée :

- de dépréciations d'actifs liées à plusieurs véhicules et organes mécaniques du Groupe pour 279 millions d'euros ;
- de la charge liée à la dévaluation du rial iranien pour 304 millions d'euros ;
- de charges de restructuration, notamment en Corée et en Espagne, d'un montant de 110 millions d'euros ;
- de la comptabilisation d'un produit de 94 millions d'euros, lié essentiellement à une modification rétroactive des taxes d'importation au Brésil.

Après prise en compte des APCE, le Groupe affiche un **résultat d'exploitation** bénéficiaire de 122 millions d'euros, contre 1 244 millions d'euros en 2011.

Le **résultat financier** représente une charge nette de 266 millions d'euros, contre 121 millions d'euros en 2011. Il tient compte d'un impact défavorable lié à la revalorisation du titre participatif et de la dépréciation de titres détenus dans le cadre du soutien aux fournisseurs en difficulté (FMEA).

En 2012, Renault enregistre une contribution de 1 504 millions d'euros (contre 1 524 millions d'euros en 2011) au titre de sa part dans le **résultat des entreprises associées**, dont notamment :

- 1 234 millions d'euros pour Nissan (contre 1 332 millions d'euros en 2011) ;
- 80 millions d'euros pour AB Volvo, sur trois trimestres (contre 136 millions d'euros sur l'année 2011) ;
- 186 millions d'euros pour AVTOVAZ (contre 49 millions d'euros en 2011). À noter que la contribution d'AVTOVAZ est essentiellement impactée par l'actualisation d'emprunts à taux bonifiés.

Les **impôts courants et différés** représentent une charge de 549 millions d'euros (contre une charge de 508 millions d'euros en 2011), dont 493 millions d'euros de charge au titre de l'impôt courant

Le **résultat net**, qui inclut une plus-value de 924 millions d'euros liée à la cession, en décembre 2012, des actions A détenues dans AB Volvo, s'établit à 1 735 millions d'euros, contre 2 139 millions d'euros en 2011. Le résultat net part du Groupe s'élève à 1 772 millions d'euros (contre 2 092 millions d'euros en 2011).

## FREE CASH FLOW ET ENDETTEMENT DE L'AUTOMOBILE

## FREE CASH FLOW DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	2012	2011	VARIATIONS
Capacité d'autofinancement (CAF)	2 577	2 910	-333
Variation du besoin en fonds de roulement	922	627	+295
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(2 674)	(2 212)	-462
Véhicules et batteries donnés en location.	(228)	(241)	+13
<b>FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL</b>	<b>597</b>	<b>1 084</b>	<b>-487</b>

En 2012, pour la 4<sup>e</sup> année consécutive, le **free cash flow** opérationnel de l'Automobile est positif. Il atteint 597 millions d'euros et résulte de :

- la diminution de la capacité d'autofinancement (CAF) de 333 millions d'euros, à 2 577 millions d'euros suite à la baisse du résultat opérationnel ;
- une variation du besoin en fonds de roulement favorable de 922 millions d'euros grâce à une gestion efficace, malgré une augmentation des stocks ;
- des investissements corporels et incorporels nets des cessions de -2 674 millions d'euros, en hausse de 462 millions d'euros (2 212 millions d'euros en 2011), mais en ligne avec l'objectif du Plan de se maintenir en dessous de 9 % du chiffre d'affaires.

## INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&amp;D NETS

## INVESTISSEMENTS CORPORELS ET INCORPORELS NETS DES CESSIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2012	2011 *
Investissements corporels (hors véhicules donnés en location immobilisés)	1 936	1 564
Investissements incorporels	900	887
<i>Dont frais de développement capitalisés</i>	<i>764</i>	<i>808</i>
Total acquisitions	2 836	2 451
Produits des cessions	(162)	(239)
<b>TOTAL AUTOMOBILE</b>	<b>2 674</b>	<b>2 212</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>11</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>2 685</b>	<b>2 216</b>

\* 2011 est retraité, par rapport aux chiffres publiés dans les comptes 2011, des refacturations à des tiers et des amortissements de R&D.

En accompagnement du cycle produit, les investissements ont augmenté en 2012 par rapport à 2011. Cette croissance maîtrisée est conforme à l'objectif d'un ratio d'investissements et de frais de Recherche et Développement inférieur ou égal à 9 % du chiffre d'affaires Groupe.

Les investissements bruts totaux se sont répartis à raison de 56 % pour l'Europe et 44 % pour l'international :

- en Europe : les investissements effectués sont consacrés à la gamme à hauteur de 61 %, notamment le renouvellement de véhicules du segment B (Clio IV, Captur), le renouvellement des véhicules utilitaires (remplaçant du Trafic), les véhicules électriques (ZOE) ainsi que les moteurs essence et diesel ;
- hors d'Europe : les investissements concernent principalement le Maroc (Tanger), la Roumanie (renouvellement de la gamme Logan), l'Amérique du Sud (investissements capacitaires au Brésil) et la Turquie.

La politique d'investissement hors gamme reste homogène avec les années précédentes en privilégiant la qualité, les conditions de travail et l'environnement.

#### INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&D NETS

(en millions d'euros)	2012	2011 *
Investissements corporels et incorporels nets des cessions (hors véhicules donnés en location immobilisés)	2 685	2 216
Frais de développement capitalisés	(764)	(808)
Autres	(145)	(80)
<b>INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET COMMERCIAUX NETS (1)</b>	<b>1 776</b>	<b>1 328</b>
en % du chiffre d'affaires	4,3 %	3,1 %
<b>DÉPENSES DE R&amp;D</b>	<b>1 889</b>	<b>2 064</b>
Dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres	(319)	(427)
<b>FRAIS DE R&amp;D NETS (2)</b>	<b>1 570</b>	<b>1 637</b>
en % du chiffre d'affaires	3,8 %	3,8 %
<b>INVESTISSEMENTS ET FRAIS DE R&amp;D NETS (1) + (2)</b>	<b>3 346</b>	<b>2 965</b>
en % du chiffre d'affaires	8,1 %	7,0 %

\* 2011 est retraité, par rapport aux chiffres publiés dans les comptes 2011, des refacturations à des tiers et des amortissements de R&D.

#### ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

	31 DÉC. 2012	31 DÉC. 2011
Passifs financiers non courants	6 276	6 066
Passifs financiers courants	3 802	3 789
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opération de financement	(348)	(497)
Actifs financiers courants	(1 150)	(1 441)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(10 072)	(7 618)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>(1 492)</b>	<b>299</b>

La génération d'un *free cash flow* opérationnel de l'Automobile positif, ainsi que la cession en décembre 2012 du solde des actions détenues dans AB Volvo pour 1 476 millions d'euros, a permis au Groupe d'achever complètement son désendettement en 2012. Il affiche pour la première fois depuis l'entrée au capital de Nissan en 1999 une position de liquidité nette de l'Automobile de 1 492 millions au 31 décembre 2012 (contre 299 millions de dette nette à fin décembre 2011).

#### LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

En 2012, en confirmant son accès aux marchés européens et japonais, Renault a emprunté plus de 2 milliards d'euros sur des durées moyen terme et a ainsi refinancé tous ses remboursements obligataires 2012 et préfinancé une partie de ses échéances 2013. Cette activité de financement, combinée à la cession en fin d'année du solde des actions AB Volvo, a porté les réserves de liquidité de l'Automobile à un niveau historiquement élevé de 13,6 milliards d'euros à fin décembre 2012, dont :

- 10,1 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie ;
- 3,5 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées.

Pour RCI Banque, au 31 décembre 2012 :

- la réserve de liquidité est de 4,4 milliards d'euros. Elle représente l'excédent des sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et de papier commercial ;
- les sécurités disponibles s'élèvent à 6,9 milliards d'euros, permettant de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et de certificats de dépôt ; elles comprennent des accords de crédits confirmés non tirés pour 4,4 milliards d'euros, des créances mobilisables en Banque centrale pour 1,9 milliard d'euros et un montant de trésorerie de 0,6 milliard d'euros.

#### 1.3.2.2. COMPTES CONSOLIDÉS

Se reporter au chapitre 4.2. de ce Document de référence.

#### 1.3.2.3. ÉLÉMENTS FINANCIERS DE L'ALLIANCE

Les données financières résumées ci-après ont pour objectif de fournir un aperçu chiffré du poids économique de l'alliance Renault-Nissan par des indicateurs de performance clés et de faciliter la comparaison des patrimoines respectifs des deux groupes. Les données de chaque groupe sont exprimées en respect des normes comptables appliquées par Renault en 2012.

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 2012 et pour Nissan, des données préparées et retraitées en normes IFRS pour le compte de Renault correspondant à la période allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012, alors que Nissan clôt ses comptes annuels au 31 mars.

#### INDICATEURS DE PERFORMANCE

La préparation des indicateurs de performance conformément aux règles comptables appliquées par Renault a été effectuée en retraitant les chiffres publiés par Nissan établis selon les principes comptables japonais en référentiel IFRS. De plus :

- des reclassements d'homogénéité nécessaires ont été effectués par rapport aux soldes intermédiaires du compte de résultat ;
- des retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 ont été intégrés.

## CHIFFRE D'AFFAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2012

<i>en millions d'euros</i>	RENAULT	NISSAN <sup>(1)</sup>	ÉLIMINATIONS	ALLIANCE
Ventes de biens et services	39 156	86 499	(3 229)	122 426
Produit du Financement des ventes	2 114	4 949	(143)	6 920
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>41 270</b>	<b>91 448</b>	<b>(3 372)</b>	<b>129 346</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2012, soit 102,6 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. Ces montants ont été estimés sur la base des données de l'exercice 2012 de Renault.

La **marge opérationnelle, le résultat d'exploitation et le résultat net** de l'Alliance au 31 décembre 2012 s'établissent comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	MARGE OPÉRATIONNELLE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	RÉSULTAT NET <sup>(2)</sup>
Renault	729	122	501
Nissan <sup>(1)</sup>	4 608	4 553	3 179
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 337</b>	<b>4 675</b>	<b>3 680</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2012, soit 102,6 yens/euro.

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

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

Au niveau de l'Alliance, la marge opérationnelle représente 4,1 % du chiffre d'affaires.

Les **frais de Recherche et Développement** de l'Alliance en 2012, après capitalisation et amortissements, s'établissent comme suit :

<i>en millions d'euros</i>	
Renault	1 915
Nissan <sup>(1)</sup>	3 957
<b>ALLIANCE</b>	<b>5 872</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2012, soit 102,6 yens/euro.

## INDICATEURS DE BILAN

## Bilans résumés de Renault et de Nissan

## RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2012

<b>ACTIFS (en millions d'euros)</b>	
Immobilisations incorporelles	3 482
Immobilisations corporelles	11 534
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	774
Impôts différés actifs	416
Stocks	3 864
Créances du Financement des ventes	23 230
Créances clients de l'Automobile	1 144
Autres actifs	5 002
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 180
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS NISSAN</b>	<b>60 626</b>
Participation dans Nissan	14 788
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>75 414</b>

<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)</b>	
Capitaux propres	24 547
Impôts différés passifs	123
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 649
Passifs financiers de l'Automobile	9 456
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	23 565
Autres dettes	16 074
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>75 414</b>

NISSAN AU 31 DÉCEMBRE 2012 <sup>(1)</sup>**ACTIFS (en millions d'euros)**

Immobilisations incorporelles	5 936
Immobilisations corporelles	38 354
Participations dans les entreprises associées (hors Alliance)	509
Impôts différés actifs	1 392
Stocks	12 236
Créances du Financement des ventes	33 693
Créances clients de l'Automobile	5 613
Autres actifs	8 240
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 987
<b>TOTAL DE L'ACTIF HORS PARTICIPATION DANS RENAULT</b>	<b>112 960</b>
Participation dans Renault	1 751
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>114 711</b>

(1) Conversion des données de Nissan établie sur la base du taux 113,6 yens/euro au 31 décembre 2012.

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, capitalisation des frais de développement et provisions pour retraites essentiellement.

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

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

Les **investissements corporels** réalisés par les deux entités de l'Alliance en 2012, hors véhicules et batteries donnés en location, s'élèvent à :

**(en millions d'euros)**

Renault	1 945
Nissan <sup>(1)</sup>	4 833
<b>ALLIANCE</b>	<b>6 778</b>

(1) Converti au taux moyen de l'exercice 2012, soit 102,6 yens/euro.

**CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS (en millions d'euros)**

Capitaux propres	36 783
Impôts différés passifs	4 941
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	2 711
Passifs financiers de l'Automobile	3 650
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes	40 615
Autres dettes	26 011
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>114 711</b>

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

- une baisse de la part des capitaux propres revenant au Groupe qui ne devrait pas excéder 5 à 10 % ;
- une majoration de la part revenant aux minoritaires d'un montant de l'ordre de 22 milliards d'euros.

## 1.4 LA RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Moteur de l'innovation, la R&D de Renault est au service de la compétitivité de l'entreprise. Avec 1,9 milliard d'euros investis, Renault montre son

engagement à la fois pour relever les défis de l'industrie automobile et converger avec les grandes tendances technologiques et sociétales.

### FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT \*

	2012	2011	2010	2009	2008
Frais de R&D nets (en millions d'euros)**	1 570	1 637	1 567	1 531	2 085
Chiffres d'affaires Groupe publié (en millions d'euros)	41 270	42 628	38 971	33 712	37 791
R&D/CA Groupe	3,8 %	3,8 %	4,0 %	4,5 %	5,5 %
Effectifs R&D groupe Renault	17 037	17 278	17 854	17 881	17 775
Brevets groupe Renault	607	499	304	362	793

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

\*\* = dépenses de R&D – dépenses de R&D refacturées à des tiers et autres.

### 1.4.1 LES RÉSULTATS MARQUANTS DE LA R&D EN 2012

Les derniers véhicules et organes révélés embarquent les plus récents résultats de la R&D

VÉHICULES	ORGANES MÉCANIQUES
Twizy	Reveal moteur électrique 5A Gen2
ZOE	Reveal Energy dCi 90
Nouvelle Clio	Reveal Energy TCe 90
Lodgy	Mise en gamme du moteur Energy TCe 115
Dokker	
Pulse	
Scala	

#### INNOVATIONS 2012 : UN MILLÉSIME FERTILE

Renault a fait de l'innovation le premier levier du plan Renault 2016 – *Drive the Change*. L'innovation est un gage de compétitivité et d'attractivité. Tout comme le *design* séduit par ses formes, les technologies doivent séduire les clients par leur caractère innovant et accessible à tous.

Les derniers véhicules révélés sont porteurs de nouveautés techniques, centrées sur les besoins et les attentes des clients. Toutes ces innovations contribuent à la mobilité durable accessible à tous que Renault ambitionne et vise de construire pour l'ensemble de ses clients.

#### VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Renault est le seul constructeur automobile à offrir une gamme complète de véhicule 100 % électrique accessible au plus grand nombre : Kangoo Z.E., Fluence Z.E., Twizy et ZOE.

ZOE est un véhicule très innovant, plus de soixante brevets ont été déposés lors de sa conception ; des innovations au service de l'autonomie, de l'interactivité et du bien-être.

**Le freinage récupératif de nouvelle génération** permet d'optimiser la récupération d'énergie et donc l'autonomie. Comment ? Le système capte quasiment toute l'énergie libérée lors d'un freinage et cela sans effet sur le comportement dynamique du véhicule : ni à-coups, ni frein moteur prononcé. Le fonctionnement est transparent pour le conducteur et les passagers.

**Le moteur électrique de 2<sup>e</sup> génération est le premier à chargeur rapide intégré** (chargeur Caméléon®). Il développe une puissance de 65 kW et un couple de 220 Nm. Il offre des accélérations et des reprises franches dès les bas régimes.

Le chargeur Caméléon® révolutionne la charge des véhicules électriques. ZOE sera le premier véhicule équipé. Ce chargeur breveté par Renault est compatible avec n'importe quel niveau de puissance jusqu'à 43 kW. Il permet de se recharger sur une borne entre 30 minutes et 9 heures – par exemple en une heure à 22 kW.

Le chargeur Caméléon® permet aussi une recharge rapide sur des bornes qui seront quatre fois moins chères. En effet, actuellement, les bornes de charge rapide sont équipées d'un chargeur haute puissance. Avec le chargeur intégré au véhicule, plus besoin de chargeur dans la borne. De nouvelles bornes de charge rapide – plus simples et plus économiques – pourront donc voir le jour.

**La pompe à chaleur** assure le confort thermique de l'habitacle en préservant l'autonomie de la batterie. Le système, qui fonctionne comme une climatisation réversible, est peu gourmand en électricité et permet jusqu'à 25 % d'économie en autonomie par rapport à un système de chauffage conventionnel.

#### BIEN-ÊTRE À BORD

Rendre la vie à bord plus facile et plus agréable, tel est l'enjeu commun des innovations en matière de vie à bord.

**Renault R-Link** est une tablette tactile intégrée et connectée et un lien entre le monde de l'automobile et la vie connectée.

Renault R-Link offre un accès ergonomique et simplifié à différents univers grâce un système de commande multimodal : reconnaissance vocale, commande au volant et commande tactile. Parfaitement intégré dans la console centrale, dotée d'un grand écran tactile de 7" (18 cm), Renault R-Link regroupe des fonctionnalités (navigation, radio, téléphonie et *audio-streaming* Bluetooth®, musique et connectivité des lecteurs nomades, services connectés, eco-conduite, etc.) en un seul endroit pour un maximum de confort et de convivialité.

Renault R-Link est connecté au véhicule, c'est-à-dire relié aux calculateurs de la voiture. Ceci autorise l'intégration de nouvelles fonctions, par exemple *Driving eco<sup>2</sup>*, une analyse *a posteriori* de la conduite sur un trajet et des conseils pour optimiser sa consommation et son autonomie.

Renault R-Link est également connecté au monde extérieur par une connectivité Edge 2.75G intégrée. Cela permet l'accès à l'information trafic TomTom® HD Traffic et aux alertes de sécurité Coyote. Une aide « communautaire » à la conduite en temps réel qui facilite les déplacements quotidiens en prévenant du trafic et du danger et en proposant le meilleur itinéraire. Cela donne également accès au Renault R-Link Store, un magasin d'applications conçues pour un usage automobile, sans les limitations fonctionnelles ou ergonomiques inhérentes à l'appairage des *smartphones*. R-Link Store est le premier *Application Store automotive* lié à la voiture. Riche d'une vingtaine de services en 2012, l'offre disponible dans R-Link Store se développera rapidement avec le déploiement sur les véhicules de la gamme.

**Renault R-Sound Effect** propose la personnalisation sonore en immergeant l'habitacle dans un environnement sonore spécifique. Renault R-Sound Effect permet de simuler six ambiances moteurs, typées et attrayantes, parfaitement synchronisées avec les paramètres de conduite (vitesse, accélération). Une base de son de synthèse est disponible *via* le R-Link Store.

**Renault Bass Reflex** est un système de tuyères acoustiques, une technologie de l'aéronautique appliquée à l'automobile qui offre une qualité sonore haute définition dans l'habitacle. Le système recrée le volume et le confort d'écoute d'enceintes de salon de 30 litres. Les basses fréquences sont mieux restituées et le seuil de saturation et de distorsion du son est repoussé : le flux d'air est continu tout au long de son parcours et en sortie de tuyère. Ainsi, même à volume élevé, la restitution sonore est excellente.

**Visio System** : accroître la sécurité au quotidien, faciliter la conduite et maximiser le bien-être à bord sont plus que jamais des priorités pour Renault. Le Visio System aide à maintenir la vigilance du conducteur et à améliorer la visibilité nocturne, grâce à deux fonctionnalités. D'une part l'alerte de sortie de voie : une caméra détecte les lignes délimitant les voies de circulation et alerte par un signal sonore le conducteur qui quitte involontairement sa voie. D'autre part les feux de route automatiques : cette même caméra détecte les phares et les feux des véhicules à proximité ainsi que les zones éclairées et adapte automatiquement le type d'éclairage du véhicule (feux de route/feux de croisement).

**Driving eco<sup>2</sup>** aide à adopter un mode de conduite apaisée pour réduire sa consommation d'énergie. Certaines données du véhicule représentatives de la conduite sont captées sur le convertisseur analogique numérique (CAN) et traitées : accélération, freinage, respect du *Gear Shift Indicator*. Ces données sont utilisées pour proposer au conducteur, *via* le tableau de bord et l'interface Renault R-Link, de l'assistance à l'éco-*driving* en temps réel, de l'éco-*scoring* et de l'éco-*coaching* en fin de parcours. Cela permet au conducteur de faire évoluer sa conduite pour réduire sa consommation (essence ou diesel dans le cas d'un véhicule thermique, électricité dans le cas d'un véhicule électrique).

(1) Consommation et émissions homologuées.

Lorsque le conducteur décide d'activer le mode éco de son véhicule (disponible sur Nouvelle Clio et ZOE), des lois de commandes spécifiques agissent sur le moteur et la climatisation pour faire diminuer automatiquement la consommation.

## ORGANES MÉCANIQUES

La nouvelle famille de moteurs Energy illustre la détermination de Renault à rendre l'innovation accessible au plus grand nombre.

La gamme de moteurs Renault Energy, c'est :

- une performance mécanique qui s'appuie sur l'excellence technologique de Renault en F1 : par ses 35 ans d'expérience en F1 et 11 titres de Champion du monde des constructeurs, Renault fait bénéficier ses clients de l'excellence technologique acquise en compétition ;
- des technologies : basées sur un *downsizing* de nouvelle génération, les motorisations Energy présentent un contenu technologique inédit à ce niveau de cylindrée. Elles sont toutes équipées d'un système *Stop&Start* avec récupération d'énergie à la décélération/freinage ;
- une philosophie : réduire drastiquement la consommation de carburant, les émissions de CO<sub>2</sub> et le coût d'utilisation, tout en offrant du plaisir de conduite avec une exigence qualité à tous les niveaux ;
- une mise au point acoustique soignée : les motorisations Energy témoignent d'une sonorité discrète et feutrée.

En 2012 la gamme Energy s'est enrichie de deux nouveaux moteurs :

- **le moteur essence Energy TCe 115**, parmi les plus puissants du marché : moteur essence à injection directe essence turbo, 4 cylindres, 16 soupapes, 1.2 l, 130 ch/205 Nm, soit l'équivalent d'un moteur 1.8 l atmosphérique.

Ce nouveau moteur bénéficie de toutes les innovations de la gamme Energy, des technologies efficaces pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> et, en lien avec la F1, permet une diminution significative de la consommation, tout en conservant un excellent agrément de conduite : double distribution variable, *Stop&Start*, réduction des frottements, etc.

Le coût d'usage pour le client a également été maîtrisé : intervalle de vidange, chaîne de distribution ;

- **le moteur Energy TCe 90**, champion de la sobriété : issu de la même famille que le moteur Energy TCe 130, ce moteur de 3 cylindres turbo essence est *downsized* à 0.9 l. Il développe 90 ch et 135 Nm.

Il offre le meilleur rapport agrément de conduite/sobriété du marché grâce à un ensemble de technologies efficaces avec une consommation en forte baisse, seulement 4.3 litres/100 km et 99 gr de CO<sub>2</sub>/km<sup>(1)</sup> sur Nouvelle Clio. Cela représente une baisse de 21 % par rapport au moteur TCe 100 qu'il remplace.

Le coût d'usage pour le client a également été maîtrisé : intervalle de vidange, chaîne de distribution.

## 1.4.2 INNOVATION : MONTÉE EN PUISSANCE

La politique innovation de Renault est construite sur quatre leviers (mieux capter les tendances, dynamiser la créativité, accélérer l'introduction en gamme des innovations, développer des partenariats stratégiques et des synergies au sein de l'Alliance). En agissant sur chacun de ces leviers, Renault accroît la dynamique de l'innovation qui soutient quantitativement et qualitativement les objectifs de compétitivité de l'entreprise et l'identité de marque : une entreprise innovante, proche des gens, qui rend la mobilité durable accessible à tous.

### 1.4.2.1 INNOVATION : NOUVELLES IMPULSIONS

Les actions menées en 2012 pour supporter la dynamique de l'innovation ont été notamment :

- mieux capter les tendances :

2012 est la première année pleine de fonctionnement pour l'antenne de recherche dans la Silicon Valley (Californie), ouverte en 2011. Cette antenne a pour mission d'exploiter les compétences et des opportunités existantes dans la Silicon Valley, en particulier dans trois domaines : le véhicule électrique et son écosystème, le bien-être à bord, les nouveaux services. En 2012, un réseau de contacts a été mis en place, pour informer régulièrement les directions métiers de Renault sur les activités nouvelles et les tendances en matière d'innovation – notamment les technologies émergentes. Des relations ont été ainsi établies avec les principaux centres d'excellence locaux - universités de Stanford, Berkeley, UC Davis, centres de recherche comme SRI International, entreprises telles que Google et Intel, start-up, etc. – et les premières coopérations lancées.

En prolongement des *think tanks*, la Communauté d'innovation a mené des actions destinées à rapprocher les acteurs de la mobilité future (SNCF, RATP, EDF notamment) autour des axes stratégiques Renault comme le véhicule électrique, la multimodalité, la mobilité (mobilité urbaine, aides à la mobilité pour les personnes ayant les plus faibles revenus, etc.) ;

- dynamiser la créativité :

- le Laboratoire coopératif d'innovation (LCI) réunit dans un même lieu des membres des Directions du *design*, du produit, et de la recherche et des études avancées, qui travaillent à des projets transversaux ou thématiques susceptibles d'enrichir les gammes futures avec de nouveaux concepts ou composants. En 2012, une antenne du LCI s'est ouverte en Inde pour concevoir plus spécifiquement des concepts innovants de véhicules adaptés aux marchés indien et asiatique,
- dans l'*Innovation room*, les expositions sur les innovations hors automobile se succèdent au rythme de deux à trois par an, accompagnées de conférences et de groupes de créativité. Les plus récentes ont porté sur l'innovation frugale et sur la convergence habitat – habitacle,
- en 2012, deux appels à idées ont été lancés au sein d'un outil collaboratif dédié à la créativité, *Renault Creative People*. Cet outil permet à chacun de proposer des idées d'innovation et de rebondir sur celles des autres. Des incubateurs permettent aux collaborateurs de continuer à creuser les bonnes idées – en virtuel comme en réel ;

- accélérer l'introduction en gamme des innovations issues du plan technologique : le suivi mis en place pour mieux garantir la valorisation jusqu'au client des innovations et prestations nouvelles est opérationnel et complété par une démarche d'assurance qualité ;

- accroître la capacité d'innovation grâce à des partenariats stratégiques et aux synergies au sein de l'Alliance : cf. *infra*.

### UNE NOUVELLE DYNAMIQUE D'INNOVATION POUR LA COMPÉTITIVITÉ DE L'INGÉNIERIE

En 2012, Renault a structuré et défini un plan d'action innovant visant à créer des ruptures pour atteindre des objectifs ambitieux d'amélioration de performance de l'ingénierie à un horizon de quatre à 10 ans. Ce plan recouvre six priorités :

- raccourcir les délais de développement pour une mise sur le marché la plus rapide ;
- réduire nos tickets d'entrée (internes et externes) en optimisant les coûts d'ingénierie ;
- viser l'excellence en ingénierie système et en techniques d'optimisation ;
- renforcer la durabilité de nos modèles ;
- garantir une introduction robuste de l'innovation ;
- développer une ingénierie des « modules » cohérente avec l'ingénierie système.

#### EMS 2012 : maîtrise de la complexité et des coûts liés à l'électronique embarquée Contrôle moteur.

Pour gérer la complexité et les coûts des développements logiciels de contrôle moteur, le projet Renault EMS 2010 piloté par l'ingénierie mécanique a établi des règles, des outils et des process sur 90 % des algorithmes associés aux fonctions véhicule et moteur. Cette approche modulaire fonctionnelle a conduit à la production de codes validés, réutilisables d'un projet à l'autre. Ce procédé a impliqué une rupture de performance sur la mise au point des moteurs.

Depuis l'EMS 2010, deux projets d'innovation Pilot (Plate-forme d'intégration logiciel transmission) et Silver (*Simulation in the loop for validation & evaluation of requirements*) ont permis de préparer le déploiement de techniques de conception logiciel à base de modèles (*Model based design software*). Le projet Renault EMS 2012 vise à permettre le développement de modèles autocodables dans la logique V3P (-20 % sur les délais de développement) tout en optimisant les tickets d'entrée ingénierie (productivité de 5 %). Grâce aux développements des environnements de simulation associés, la validation des prestations fonctionnelles est ainsi anticipée avant envoi au fournisseur pour intégration.

Sur 2011-2012, près de 2 millions d'euros ont été investis dans le projet Renault EMS 2012.

### 1.4.2.2 CHANGE UP !

Lancés en 2009, les différents chantiers ouverts dans le cadre du projet *Change up !* de transformation de l'ingénierie de Renault continuent de modifier les contours de l'ingénierie au service, notamment, de sa performance.

#### STANDARDISATION

En 2012, la politique de standardisation mise en œuvre donne ses premiers résultats concrets.

Dans le cadre du déploiement de sa politique de conception modulaire, l'entreprise a progressé significativement. Elle a engagé 94 modules organisés en cinq vagues. À fin décembre, 37 contrats modules ont été prononcés, dont 25 obtenus en 2012, et 43 précontrats modules, dont 20 obtenus en 2012.

Les économies sont significatives sur l'ensemble des modules contractualisés :

- la réduction est de 36 % en moyenne pour les investissements et de 40 % en moyenne pour les tickets d'entrée ;
- une baisse importante de prix unitaire puisque les pièces standardisées sont commandées sur la base des volumes plus importants : en moyenne 25 % d'économie ;
- la diversité des pièces est réduite de plus de 40 % en moyenne et jusqu'à 80 % sur certains modules.

Une dernière vague est prévue début 2013 pour atteindre le nouvel objectif fixé de disposer de 110 modules qui permettront à Renault de couvrir avec les modules 2/3 de la valeur des véhicules et ainsi atteindre le niveau de nos meilleurs concurrents.

Le processus de la conception modulaire poursuit son intégration dans l'entreprise, le Système de conception Renault et V3P.

Enfin, grâce au COCA (taux de *Carry over carry accross* par projet), le niveau de standardisation des nouveaux projets est maintenant sous contrainte à tous les niveaux de décision.

#### V3P (VALUE-UP PRODUCT PROCESS PROGRAM)

2012 a vu le déploiement de V3P se poursuivre : à de rares exceptions près (VE, projets développés en partenariat), tous les projets de Renault se déroulent maintenant selon la logique de développement V3P. Une procédure de retour d'expérience est mise en place pour suivre les premières applications. Il a pour objectif d'ajuster certains processus ou leurs conditions de mise en œuvre.

Grâce aux plans de progrès de tous les métiers, l'atteinte de la performance cible (-30 % en ticket d'entrée) est maintenant visible pour les projets dont les accords de fabrication sont prévus à partir de 2016.

#### INNOVATION ET PARTENARIATS

En 2012, le plan d'action innovations s'est particulièrement concentré sur le bon transfert des projets technologiques conduits en amont vers l'aval de l'entreprise et leur intégration dans les véhicules, afin que toutes les innovations en cours de développement puissent bien à terme être proposées aux clients. Un groupe d'amélioration de la performance a été mis en place afin d'identifier les leviers pour améliorer ce transfert.

L'accent reste mis sur le besoin réel du client et l'attractivité de l'offre : le plan innovation s'appuie sur l'identité de marque de Renault et est construit

à partir des demandes des spécialistes du produit et du marketing, lesquels valident ensuite la pertinence des projets lancés.

En complément, un effort particulier a été mené pour accroître les co-innovations réalisées avec les fournisseurs, ainsi que pour optimiser les échanges avec les acteurs de l'innovation chez Nissan, afin d'utiliser au mieux le potentiel de recherche des deux partenaires.

#### DURABILITÉ

Renault a fait de la qualité un levier majeur du plan Renault – *Drive the Change* et des progrès en durabilité un objectif prioritaire. Les tests Edau (Essai durabilité d'aspect et d'usure) déployés en 2011 sont désormais appliqués sur tous les projets. Ils permettent d'identifier les défauts risquant d'apparaître prématurément, et de s'évaluer par rapport à la concurrence. Un des premiers résultats de l'application de cette démarche est la réduction de 58 % de défauts de Clio IV par rapport à la génération précédente. Outre un baromètre qualité, ces tests permettent aux métiers de l'ingénierie de progresser en permanence. La démarche, de fond, qui consiste à réévaluer en permanence les exigences des cahiers des charges, permet ainsi de renforcer les standards et de produire des pièces et composants de meilleure qualité dans la durée.

#### GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

Le chantier gestion dynamique des compétences de *Change Up !* avait lancé la réflexion sur les métiers de demain à l'ingénierie et sur les évolutions de compétences nécessaires. Cette démarche d'anticipation est désormais pérenne. Les outils mis à la disposition des collaborateurs et le réseau d'espaces emploi contribuent à aider les collaborateurs dans la construction de leur projet professionnel en les guidant vers les filières leur permettant une évolution vers les compétences recherchées.

2012 a vu le lancement d'un forum virtuel dédié à la connaissance des métiers et compétences de l'ingénierie. Pendant trois jours, plus de 10 000 visites, près de 500 sessions de *chat* ont été comptabilisées. Cette expérience, jugée extrêmement positive, présentait trois avantages majeurs : la possibilité d'y participer de n'importe où sans nécessité de se déplacer, un coût d'organisation réduit de moitié par rapport à un forum classique et l'attrait lié à l'utilisation d'un outil moderne. Un événement qui a été réalisé avec l'appui du chantier ingénierie collaborative de *Change Up !*

#### INGÉNIERIE COLLABORATIVE

L'usage des outils collaboratifs (de type *chat*, conférence virtuelle, audio, vidéo, etc.) a continué sa progression chez Renault, avec plus de 5 millions de sessions d'échanges virtuels par mois. L'ingénierie s'est très largement approprié ces outils et reste de loin le plus gros utilisateur. En 2012, par l'intermédiaire de formations et de sessions de tutorat, l'accent a été mis sur le bon usage de *LiveMeeting* pour organiser des réunions virtuelles, au poste de travail ou dans des salles dédiées.

Les communautés virtuelles déployées à l'ingénierie couvrent maintenant l'ensemble des besoins exprimés : partage au sein d'un métier, animation d'une direction ou d'un site, appels à idées, capitalisation de bonnes pratiques. Elles génèrent plus de 20 000 visites par mois. L'ingénierie a également participé au lancement du nouveau moteur de recherche (*Search by Google*) et du réseau social d'entreprise Renault (*MyDeclic*), qui permet de créer des communautés à la volée et de documenter des profils personnels (*MySite*) pour outiller des « Qui Fait Quoi » au sein de l'ingénierie globale.

Les outils collaboratifs ayant atteint un niveau de maturité et de déploiement satisfaisants à l'ingénierie, le comité plénier DIQG du 31 octobre 2012 a acté que le chantier ingénierie collaborative avait atteint ses principaux objectifs et décidé sa bascule en mode vie série.

### SIMPLIFICATION ET DÉLÉGATION

Le chantier simplification et délégation a été lancé dans le cadre d'une réflexion sur les processus et circuits de décision des projets véhicules, de conception complexes et sous contrainte de performance forte et permanente. Objectif : accélérer le développement des projets et améliorer la performance.

En 2012, ce chantier a poursuivi et renforcé la dynamique lancée en 2011 avec deux objectifs majeurs : d'une part faciliter le partage d'information et la contribution du plus grand nombre aux sujets du chantier, *via* le déploiement d'outils collaboratifs, d'autre part simplifier la vie des collaborateurs au quotidien. Le chantier s'est notamment concentré sur les processus métier et les premières avancées sont désormais visibles, particulièrement dans la simplification de processus, de raccourcissement de délais d'actions, etc. Le chantier simplification et délégation se poursuit, alimenté par les idées neuves et les voies de progrès identifiées et apportées par les collaborateurs. Il est à l'origine de nombreuses évolutions au sein de l'entreprise.



## 1.4.3 PLAN TECHNOLOGIQUE

Le plan technologique Renault structure en projets, chiffrés, planifiés et priorisés, les actions de recherche et d'études avancées. Les projets sont regroupés autour de six thématiques prioritaires : architectures innovantes, véhicules électriques et écosystème, véhicules thermiques/eco<sup>2</sup>, bien-être à bord et assurance, nouveaux services, coûts abordables, illustrés ci-après par quelques exemples.

### 1.4.3.1 ARCHITECTURES INNOVANTES

Dans l'histoire de l'automobile, Renault a laissé une trace forte d'architectures innovantes. Plusieurs exemples (R16, Espace, Scénic, Twizy) ont mis cette empreinte en visibilité. En prolongement de cette histoire, des projets qui ne seront pas nécessairement aussi visibles, n'en sont pas moins importants.

**Exemple** : le projet VELROUE (Véhicule électrique bi-mode à moteurs roues). Au choix du client, le véhicule est électrique (deux moteurs près des roues arrière) ou un 4x4 hybride (traction thermique et propulsion électrique). Ce projet coopératif, développé avec Michelin et l'Institut français du pétrole, porte sur le concept de véhicule utilitaire bi-mode, thermique d'une part et électrique d'autre part. Le moteur thermique est optimisé en consommation pour un usage extra-urbain, le mode électrique, plus spécifiquement dédié à une utilisation en milieu urbain, est assuré par deux moteurs roues électriques sur le train arrière. Cette solution combine les avantages du véhicule électrique avec l'autonomie du véhicule thermique. L'implantation permet de conserver l'habitabilité et le volume de chargement du véhicule. La dynamique du véhicule est améliorée grâce à un contrôle indépendant du couple appliqué à chaque roue arrière. Un démonstrateur a été présenté à l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise d'énergie).

### 1.4.3.2 VÉHICULES ÉLECTRIQUES ET ÉCOSYSTÈME

Avec le véhicule électrique produit en grande série, Renault a choisi de développer une solution de mobilité dont les émissions de CO<sub>2</sub> représentent une véritable rupture. Tandis que les quatre premiers véhicules de la nouvelle gamme Z.E. arrivent sur le marché, la R&D est déjà engagée sur des projets pour leurs successeurs. Plus encore que les groupes motopropulseurs électriques – dont Renault dispose d'une gamme complète – les efforts portent sur l'augmentation de l'autonomie de la batterie et la maîtrise des coûts.

L'écosystème du véhicule électrique est en construction. Bien que la charge filaire demeure la solution actuelle la plus répandue, Renault travaille sur des solutions innovantes de recharge des futurs véhicules électriques. La charge par induction permet une recharge d'un véhicule électrique sans utiliser de liaison filaire. Et nul besoin d'un positionnement précis du véhicule pour pouvoir le recharger.

**Exemples** : le projet de charge par induction électrique Cineli (Charge inductive pour véhicule électrique interopérable) ou WIC2IT (*Wireless inductive charging to inter-operation testing*). L'objectif de ces projets est de favoriser le développement de la recharge sans contact, tout en assurant la compatibilité entre les différents fabricants. Ces projets, coordonnés par Renault, sont développés avec des partenaires français et européens, assurant ainsi l'opérabilité de la solution qui sera retenue.

Partenaires et financement dans le cadre du projet Cineli : Schneider Electric, Newtech Concept, LGEP, Renault, Oséo, Région Île-de-France et Conseil régional d'Île-de-France.

### 1.4.3.3 VÉHICULES THERMIQUES

Le futur de l'automobile est à considérer à la lumière des préoccupations associées à la mobilité durable : la disponibilité des énergies fossiles, le réchauffement climatique, la pollution locale. La plupart des États se dotent de réglementations visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et de polluants.

L'approche de Renault pour la réduction de la consommation intègre le respect de ces réglementations, mais vise aussi à progresser simultanément sur la consommation réelle en utilisation. Pour ce faire, la stratégie de Renault consiste à développer une offre de véhicules à zéro émission à l'usage abordable, et en parallèle, à développer une nouvelle génération de moteurs à combustion interne et de transmissions à bon rendement.

Concernant la maîtrise des émissions de polluants, l'enjeu de premier ordre est de mettre en œuvre les technologies les plus efficaces à un coût qui rende ces technologies accessibles à tous.

Enfin, la croissance du Groupe s'appuyant sur la conquête de parts de marchés à l'international, un autre enjeu majeur est celui de l'adaptation des groupes motopropulseurs (GMP) aux diverses contraintes de composition des carburants, de climat, d'état des routes de ces marchés.

Ce contexte oriente les développements technologiques sur :

- l'optimisation de la suralimentation et de la recirculation des gaz d'échappement ;
- la combustion : augmentation des pressions et des motifs d'injection en diesel ; allumage, systèmes d'injection, de distribution avancés en essence ;
- la réduction des masses et des frottements des moteurs et des transmissions, le thermo-management ;
- le post-traitement des gaz d'échappement, avec un enjeu majeur de maîtrise des coûts poussant à investiguer diverses technologies : NO<sub>x</sub>Trap et SCR en diesel, catalyseur 4 voies en essence ;
- l'élargissement du fonctionnement du *Stop&Start*, la gestion de l'énergie électrique du véhicule ;
- plus généralement, l'adaptation des moteurs et transmissions à l'électrification ;
- les fonctions de contrôle GMP par le *software* évoluent vers une architecture logicielle modulaire et l'approche physique de type *model based*. Ceci permet de piloter les systèmes et leurs multiples composants, d'en tirer les meilleures performances sans augmenter les durées de développement.

En complément des travaux sur le strict périmètre du moteur à combustion interne, Renault travaille également sur une hybridation légère et abordable avec une machine électrique basse tension de type alerno-démarrateur.

#### 1.4.3.4 BIEN-ÊTRE À BORD ET RASSURANCE

C'est une des clés de voûte de l'identité de marque qui pousse donc la R&D à renforcer l'innovation dans tous les domaines qui concourent à faire du déplacement un temps de plaisir et de sérénité. C'est aussi un champ prospectif ouvert pour le XXI<sup>e</sup> siècle : celui de l'automobile composante d'un système plus global de mobilité où l'intermodalité sera également un élément déterminant et où les consommateurs souhaiteront garder en déplacement les mêmes liens avec leurs environnements et la même qualité de vie que dans leurs espaces de vie.

Les projets de Renault dans ce domaine se focalisent sur plusieurs types de ruptures : technologiques, d'usage, de modèles économiques (*business models*) pour rendre accessibles à tous de nouvelles prestations de confort et de bien-être. Ces ruptures ont en commun la simplicité, l'intuitivité, l'accessibilité (en termes de coût) et la personnalisation qui accompagne l'image de la marque.

L'interaction homme-machine (IHM) est un exemple qui illustre ces trois dimensions. On vise en effet à réduire de façon substantielle la charge cognitive liée aux multiples sources d'informations embarquées (services *live*, Adas, communication, *Infotainment*, etc.) en préparant l'introduction de nouveaux modes d'interactions homme-machine plus simples et plus intuitifs et en associant connectivité sans fil, devenue accessible à tous, et nouveaux services de mobilité, en considérant l'automobile comme élément d'un système de mobilité multiconnectée (*car-to-car*, *car-to-grid*, *car-to-cloud*, etc.) permettant la continuité numérique tout en ouvrant le champ à la délégation de conduite partielle.

**Exemple** : le projet IHM Vision a pour objet de traiter des IHM innovantes alliant simplicité d'usage, émotion et intuitivité pour offrir véritablement aux usagers une nouvelle façon de vivre à bord, à la fois ludique et rassurante.

Les prestations développées s'adressent aussi bien au conducteur qu'aux occupants avec le développement d'applications dédiées au véhicule (jeux pour les passagers, tranquillité pour le conducteur !) et utilisant spécifiquement le véhicule comme support (ex : utilisation des vitres latérales), visant à plus de convivialité entre les passagers et vers les autres véhicules (communication visuelle) et plus de sérénité pour tous. Ceci passe par :

- le développement de commandes polymorphiques auto-adaptatives qui fluidifient les interactions et diminuent la charge cognitive ;
- le développement de la réalité augmentée et de la projection sur pare-brise pour rendre compte de l'environnement en temps réel, alerter et rassurer en situation de conduite (donner l'information pertinente au bon moment et au bon endroit). Un système simple techniquement et peu coûteux, appelé *Lighting peripheral display* a notamment été développé. Il permet l'affichage d'alertes simples dans le pare-brise, créant de nouveaux usages en situation de conduite.

#### Une approche par regroupement de briques technologiques

Le projet IASM (*Intelligent & adaptive speed management*) a pour but d'identifier les prestations et les technologies associées pour aider le conducteur à adopter une vitesse appropriée en toutes circonstances. Il est issu d'un regroupement de plusieurs briques technologiques préexistantes ou nouvelles :

- *Driver Monitoring* (détection de l'hypovigilance du conducteur) ;
- *Safe Intersection* (allumage des feux de croisement à l'approche d'une intersection) ;
- *Adas Efficient Cost Solutions* (unité de traitement des informations venant de plusieurs capteurs à coût optimisé).

L'ensemble définit un système complet et une prestation cohérente qui concourent à la fois à la qualité de vie à bord et à la sécurité.

#### 1.4.3.5 NOUVEAUX SERVICES

L'émergence d'une activité amont liée aux services répond à un double mouvement de projection vers l'avant en lien avec :

- l'évolution sociale qui, impulsée par les possibilités nouvelles offertes par les technologies, privilégie ou développe de nouveaux modes de vie et de relations sociales : collaboration et interaction augmentées, réseaux et communautés, besoin de continuité des connexions, etc. ;
- l'évolution technologique, en particulier en électronique et tous ses domaines d'application : le monde devient numérique, connecté, interconnectable ; l'automobile ne saurait y échapper.

Les services apparaissent comme des passerelles entre l'une et l'autre et se développent autour de deux axes principaux : apporter de l'information en temps réel au conducteur et aux passagers, et assurer une continuité d'usage entre les différents mondes dans lesquels ils évoluent.

Pour autant ceci ne peut se faire qu'en total respect des conditions de sécurité en situation de conduite. Connectivité et systèmes multimédias nécessitent une adaptation spécifique à l'automobile qui passe par le développement de commandes, d'ergonomie spécifique pour préserver cette dimension sécuritaire.

Ces conditions respectées, l'avenir est absolument ouvert et on peut imaginer, au-delà d'expériences ponctuelles, d'aboutir dans quelques années à un véhicule totalement connecté (*car-to-car, car-to-grid, car-to-cloud*), voire autonome, et totalement sûr.

C'est donc presque naturellement que ce champ de recherche a été ouvert.

**Exemple :** le projet SAMI (Système d'aménagement de la mobilité et de l'intermodalité) est développé autour de trois thématiques :

- la modélisation de la mobilité urbaine et périurbaine ;
- la simulation de l'introduction de nouveaux objets de mobilité et leur impact ;
- l'intégration au bon endroit des zones de recharges VE et des stations véhicules (simulation également du taux d'utilisation en fonction des plages horaires).

## 1.4.4 RECHERCHE ET CIBLES LONG TERME

Le plan Recherche (plan [R]) vise principalement à définir des concepts (*target values*) en forte rupture par rapport à l'existant, à construire les grandes étapes (*road maps*) pour les atteindre, en identifiant les besoins en connaissances scientifiques et techniques pour y parvenir, et *in fine* à acquérir, en amont, les connaissances clés nécessaires pour réaliser ces ruptures. En 2012, six cibles ont été validées, avec pour chacune un pilote désigné dont la première mission est d'établir les *road maps* correspondantes et les ressources affectées pour le développement des sujets de recherche.

Ces concepts ou cibles long terme préparent des ruptures à la fois techniques et d'usage pour chacun des six axes de la vision technologique (cf. *supra*).

Par l'intégration et le traitement de données multisources (statistiques agglomérations, positions téléphones mobiles, localisation et horaires des gares, bus, etc.), on vise notamment à être en mesure de proposer aux usagers des trajets multimodaux optimisés.

### 1.4.3.6 COÛTS ABORDABLES

La mobilité accessible à tous passe par un déploiement en gamme de modules, de composants ou de systèmes en s'appuyant tout à la fois sur la simplification et sur la standardisation.

**Exemple :** le projet de sièges individualisés à coût abordable porte sur une technologie innovante de fabrication des coiffes de siège (en tissu moussé) : ceci permet de modifier la forme du siège en agissant uniquement sur la coiffe, sans changer sa structure et sa mousse principale qui est ainsi générique. Beaucoup moins coûteuse que les technologies actuelles de fabrication, cette technologie permet ainsi d'offrir à un coût abordable une plus grande diversité de *design* intérieur, voire une personnalisation de son siège pour le client. Cette innovation est en cours de développement pour le marché brésilien, particulièrement friand de diversité à bas coût.

Quelques exemples de ce que peuvent être ces cibles :

- un véhicule électrique de type familial à grand rayon d'action, autorisant des trajets de plusieurs heures sur autoroute par la combinaison d'innovations sur le véhicule (batteries à haute densité énergétique, moteur à rendement optimisé, etc.) et sur l'infrastructure (charge inductive dynamique, etc.) ;
- un véhicule intuitif, avec des interfaces homme-machine de troisième génération, prenant en compte l'environnement du véhicule comme l'état du conducteur (réalité augmentée, aides à la conduite semi-automatiques, multisensoriel, etc.) ;
- un véhicule à zéro empreinte environnementale sur l'ensemble de son cycle de vie (développement de l'emploi dans l'automobile de l'« électricité verte »).

## 1.4.5 COMPÉTENCES MÉTIERS, EXPERTISES ET PARTENARIATS

### 1.4.5.1 INTERNATIONAL

L'ingénierie Renault dispose de plusieurs entités décentralisées au plus près des marchés cibles de l'entreprise. Leur mission est notamment d'adapter localement les produits aux besoins et attentes de ses nouveaux clients ainsi qu'aux contraintes réglementaires et économiques des pays. Cette mission s'exerce dans le cadre des politiques et des processus de l'entreprise : R&AE, standardisation (plates-formes, modules, composants), système de conception Renault, standards qualité, etc. Les plus avancées

peuvent assurer, par délégation, le développement de composants, de sous-ensembles ou de versions de certains modèles. De même, certaines de ces entités décentralisées accueillent des antennes internationales de la Direction de l'ingénierie des matériaux. Les outils collaboratifs – des outils bureautiques à *new PDM* – autorisent un fonctionnement en réseau qui se joue des distances et des temps de déplacement. La Corée du Sud, la Roumanie, le Brésil, l'Inde, l'Espagne et la Russie constituent ainsi un réseau mondial que les équipes *corporate* accompagnent dans leur croissance et leur progression en compétences.

### 1.4.5.2 INVESTISSEMENTS EN INFRASTRUCTURE D'ESSAIS ET DE PRODUCTION

Les centres techniques et moyens d'essais sont des composantes principales du dispositif mondial d'ingénierie et une clé de la performance, de la qualité et de la compétitivité de la R&D. Les faits marquants de 2012 sont les suivants :

#### RENFORCEMENT DES INSTALLATIONS D'INGÉNIERIE ÉLECTRIQUE À GUYANCOURT

Le Technocentre de Guyancourt (France) accueille de nouvelles structures dédiées à la mise au point du véhicule électrique. Le laboratoire en électronique de puissance a été agrandi en 2012. Il permet de mettre au point et de déterminer les composants nécessaires aux sous-ensembles du groupe motopropulseur électrique (chargeur, onduleur, convertisseur, calculateur, etc.). Un banc qui permet de simuler et tester les différents réseaux et infrastructures de charge a été installé dans ce laboratoire. Une nouvelle chambre CEM (compatibilité électromagnétique) a aussi été construite. Renault dispose maintenant de trois chambres en France (deux au Technocentre et une à Aubevoye) qui permettent de faire la mise au point et la validation aussi bien du véhicule complet que de sous-ensembles du véhicule.

Au total, Renault a investi plus de 2 millions d'euros en 2012 pour ces installations de mise au point et d'essais d'ingénierie dédiés au GMP électrique.

#### INSTALLATION DE L'ATELIER D'ASSEMBLAGE DE LA BATTERIE DE ZOE DANS L'USINE RENAULT DE FLINS (YVELINES)

Les équipes d'ingénierie produit/process et de fabrication ont travaillé conjointement à la conception, puis à l'installation d'une ligne d'assemblage des packs batterie du véhicule électrique ZOE au cœur de l'usine de Flins. Dès les premières esquisses de la batterie, les contraintes liées à la sécurité des opérateurs ont été prises en compte.

Le bâtiment de 4 000 m<sup>2</sup> qui jouxte la ligne de montage de ZOE pour optimiser les flux, a dû être remis à niveau pour respecter les standards de sécurité.

Plusieurs innovations dans le processus industriel ont été introduites sur cette ligne d'assemblage des packs batterie, qui se déroule de l'assemblage des modules aux tests d'étanchéité et de charge électrique de la batterie assemblée. La zone d'assemblage 400 volts est passée de six à deux opérateurs seulement, les opérations des quatre autres postes étant transférées en zone 60v, zone qui ne présente pas de risque électrique. Des formations importantes ont été assurées à 100 % du personnel devant intervenir dans l'atelier pour garantir la sécurité des opérations et du personnel.

La mise en œuvre de cet atelier a représenté un investissement de moins de 10 millions d'euros (avec 70 % liés aux moyens de production/manutention et 30 % liés au bâtiment) en 2011 et 2012.

### 1.4.5.3 LES APPORTS DE LA FILIÈRE EXPERTISE

La filière expertise a été lancée en janvier 2010. Cinquante domaines d'expertise stratégique sont désormais identifiés, en lien avec les priorités de Renault et en cohérence avec les domaines d'expertise de Nissan. 70 % de ces domaines sont à présent pilotés par un expert *leader*. Ces domaines

disposent d'un réseau interne : le nombre d'experts nommés est passé de 90 à fin 2011 à 125 à fin décembre 2012 et celui des référents de 280 à 351.

#### 4 niveaux d'expertise :

- l'*expert fellow* est reconnu à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Il conseille la direction dans les décisions qui requièrent une haute technicité. Nommé par le Président, il est membre du Comité de direction de Renault. L'*expert fellow* a aussi le rôle d'animer les experts *leaders* ;
- les experts *leaders*, choisis pour leur légitimité, animent un domaine d'expertise stratégique. Ils ont notamment à développer une vision moyen-long terme des évolutions techniques dans leur domaine, à anticiper les besoins en compétences techniques propres à leur domaine et à assurer la mise à disposition des moyens nécessaires à la montée en compétences. En outre, ils contribuent aux résultats de l'entreprise en s'impliquant dans les orientations et en prenant certaines décisions techniques aux jalons clés.

Le réseau d'un expert *leader* est composé d'experts et de référents :

- les experts ont le niveau de compétences le plus élevé dans une discipline donnée d'un domaine d'expertise (sous-domaine d'expertise) ;
- les référents ont des compétences approfondies dans une spécialité-métier donnée.

En parallèle du réseau interne, la construction du réseau externe s'est précisée en définissant un Top 3 cible des meilleures compétences externes pour chaque grande catégorie de partenaires : constructeurs, fournisseurs (équipementiers ou hors systèmes automobiles), association de constructeurs/organismes de normalisation, consortium, organismes publics, établissements scientifiques tels que CNRS, CEA ou Inria, industriels hors automobile. Ce travail a été mené sur le périmètre monde en intégrant la stratégie de déploiement à l'international tout en réalisant un zoom sur le périmètre France dans le cadre de la construction de la filière française automobile. Ce réseau cible comprend des partenariats existants, mais également 25 % de relations ou partenariats à créer.

Les contacts avec l'extérieur sont d'une part l'occasion pour la filière expertise de conforter des scénarios/hypothèses importants pour la définition de la stratégie de l'entreprise et son exécution. Ils sont aussi un levier, et parfois un passage obligé, pour promouvoir à l'extérieur de l'entreprise les innovations développées par Renault dans le cadre de sa stratégie. Ils permettent enfin de porter la voix de Renault dans les organismes nationaux (Pouvoirs publics, PFA, CCFA) ou internationaux (ACEA, AIE, ONU).

En amont des projets, l'implication de la filière expertise s'est renforcée en 2012 dans la construction des orientations stratégiques. Les scénarios sur les ressources stratégiques (recyclage des métaux stratégiques, disponibilité des terres rares, évolution des ressources énergétiques) ont été proposés incluant une estimation des gains associés. Autre exemple dans le domaine des matériaux utilisés dans la fabrication des véhicules : la filière expertise a analysé les pistes d'amélioration de l'utilisation des matériaux actuels, l'introduction de nouveaux matériaux, la standardisation, le *sourcing* ou

encore le recyclage. Ces dossiers sont bien sûr totalement partagés avec Nissan, ici dans le cadre du *Raw Materials Cross Company Team*, et le chiffrage des gains intègre les synergies qui seront réalisées entre Renault et Nissan.

Les grandes ruptures technologiques font bien sûr partie des priorités traitées par la filière expertise afin de permettre à l'entreprise et à l'Alliance d'anticiper et de se positionner sur ces sujets. Dans l'exemple du véhicule connecté, les experts *leaders* ont pris en charge le pilotage de groupes de travail, en relation avec les équipes de Nissan : observation des évolutions en cours à l'extérieur de l'entreprise, *road maps* à définir, conséquences sur le processus de développement et compétences internes ou externes à associer.

La mise à disposition de l'ensemble de l'entreprise des *road maps* technico-économiques est un des livrables fondamentaux de la filière expertise. Il s'agit de la construction de *road maps* prestations qui donnent lieu aux *road maps* technologiques. Ces dernières sont à la base des propositions et des orientations que fournit désormais la filière expertise pour la construction des plans recherche et innovation.

Huit chantiers d'expertise traitant de sujets transversaux à l'entreprise sont par ailleurs en cours, dont six nouveaux lancés en 2012.

Dans les phases amont du projet, la filière expertise est également fortement impliquée dans la préparation et le déroulement des *Top Innovation Management Meetings* avec les fournisseurs majeurs de Renault qui en 2012 concernent Autoliv, Valeo, Samsung Electronics, Bosch, Continental, LGE, Michelin, Saint-Gobain, Faurecia et Visteon.

Afin de permettre l'introduction et la validation des systèmes innovants en phase avant-projet, le processus *Design Review*, miroir du processus Nissan, est maintenant totalement appliqué sur le périmètre du GMP thermique et est en cours de déploiement sur le périmètre du véhicule.

Enfin, en vie série, tous les points durs d'un niveau élevé, soit environ 90 en 2012, sont maintenant pris en charge par les experts *leaders*.

En parallèle au travail réalisé avec les équipes *corporate*, la filière expertise s'implique également dès que nécessaire dans l'accompagnement des Régions. Citons par exemple, pour le Brésil, la prise en compte sur un projet véhicule de la suppression de la barre antidevers, pour le Brésil et l'Inde la spécification de traitements anticorrosion adaptés aux conditions locales, mais définis au juste nécessaire pour optimiser la performance économique, pour le Maroc la contribution d'experts carburants aux négociations avec les Pouvoirs publics marocains.

Deux ans et demi après le démarrage de la mise en place de la filière expertise, une enquête a été réalisée auprès de 1 000 personnes des trois filières projets, management et expertise sur le périmètre ingénierie et qualité. Les résultats montrent tout d'abord des appréciations proches entre la population appartenant à la filière expertise et celles en dehors de filière expertise.

Les apports jugés les plus positifs de la mise en place de la filière expertise sont le travail en transversal et le décloisonnement, la capitalisation et la diffusion du savoir, la robustesse des standards. Les livrables les plus reconnus ont été mis en évidence pour les différents niveaux de la filière expertise. L'efficacité de la mise en place de *Design Review* est par ailleurs reconnue par la grande majorité des répondants (75 %). Parallèlement, les difficultés les plus fréquemment citées ont donné lieu à la construction d'un plan de progrès.

La filière expertise devient donc opérationnelle sur la majorité des domaines d'expertise stratégiques et intervient à présent de façon régulière, de l'amont

jusqu'aux développements projets et à la vie série, contribuant ainsi à la rentabilité de l'entreprise et la satisfaction de ses clients.

En 2013, le déploiement sera poursuivi et permettra de consolider les acquis obtenus depuis 2010. Il sera enrichi à l'aide des diagnostics réalisés en interne en 2012 (bilan avec les directions concernées, enquête *e-survey*, etc.) et des résultats de *benchmarking* menés avec des équipementiers, des constructeurs automobiles, des industriels situés en dehors du monde automobile comme Safran, Thales, Air Liquide ou Eurocopter. Il intégrera également les éléments de dispositifs *corporate* tels que Talent@Renault. Enfin, ce déploiement sera bien sûr renforcé pour tenir compte des orientations stratégiques du Groupe comme l'internationalisation et le déploiement vers les Régions.

#### 1.4.5.4. PARTENARIATS SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES

Les contrats de collaborations de R&D sont une composante essentielle des activités de recherche (enrichissement des compétences, partage des coûts) et un levier pour augmenter le rythme des innovations. Les chiffres de 2012 le confirment :

- contrats coopératifs : 109, dont :
  - contrats européens : 38,
  - contrats français : 71 ;
- conventions Cifre : 103.

À titre d'exemple, quelques projets issus du portefeuille :

- Elibama (*European Li-Ion battery manufacturing for electric vehicles – Renault leader*) ;
- Powerful (*Powertrain of Future light-duty vehicles – Renault leader*) ;
- Atmo (Développement d'outils de modélisation des systèmes déNox pour la conception des lignes d'échappement Euro 6 et Euro 6+ – Renault leader) ;
- Asap (Contrôle soudures par ultrason – Renault leader) ;
- Voiesur (Véhicule Occupant Infrastructure Études de la Sécurité des Usagers de la Route – LAB GIE PSA-Renault leader) ;
- Udrive (*European naturalistic Driving and Riding for Infrastructure & Vehicle safety and Environment – LAB GIE PSA-Renault partenaire*), etc.

Ce recensement ne tient pas compte de la dizaine de projets déposés dans le cadre des investissements d'avenir et actuellement en cours de négociation. En cas de conclusion positive de ces négociations, ces projets seront considérés comme engagés à la date de leur dépôt (2011 ou 2012 selon les cas).

#### LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Renault participe à plusieurs pôles de compétitivité couvrant aussi bien les domaines scientifiques et techniques conventionnels pour l'automobile, que de nouveaux domaines préfigurant des utilisations futures de l'automobile.

Renault y apporte et y trouve des opportunités de coopérations, des possibilités d'enrichissement de compétences et de connaissances. C'est aussi un moyen d'amplifier les efforts de R&D et de bénéficier de synergies avec le tissu scientifique et économique.

Les principaux pôles de compétitivité dans lesquels Renault a une implication forte : Mov'eo, System@tic pour Paris et sa région proche, mais aussi ID4Car à l'ouest.



De nombreux projets dans lesquels Renault est *leader*, ou simplement partenaire, sont lancés dans le cadre de ces pôles. À titre d'exemple :

- Alma (*Architecture for Low Mass & Aerodynamic drag* – allègement – Renault *leader*) ;
- LaBS (*Lattice Boltzmann Solver* – ingénierie numérique – Renault *leader*) ;
- Cineli (Chargeur par INDuction ELectrique Interopérable – Renault *leader*) ;
- Simcal (Modélisation du vieillissement calendaire des systèmes de stockage d'énergie électrique embarqués dans des véhicules routiers – Renault partenaire) ;
- Bicanocat (Procédés de bombardement ionique pour la création de nanocatalyseurs – Renault partenaire) ;
- Oscar NO<sub>x</sub> (Outils de simulation et de compréhension de la catalyse de réduction des NO<sub>x</sub> – Renault *leader*).

## LES ACCORDS STRATÉGIQUES

### CEA : plusieurs accords dans le domaine de la R&D

Le 24 juin 2010, Renault et le CEA (Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives) ont signé un accord de Recherche et Développement pour s'associer dans le domaine du véhicule propre et de la mobilité durable pour tous. Depuis, plusieurs projets de recherche ont été menés en commun entre Renault et le CEA sur les nouvelles énergies dans le transport, l'architecture électrique et électronique du futur, les réseaux de charge et décharge intelligents, entre autres.

Par ailleurs, la même année, un second accord a été signé sur les nouvelles générations de batteries pour les véhicules électriques. En 2011, des équipes projet communes se sont mises en place, avec notamment la constitution d'un laboratoire commun au sein du CEA de Grenoble, accueillant une équipe résidente de chercheurs Renault. Les activités de ce laboratoire commun portent sur l'ensemble des sujets relatifs aux batteries Li-Ion, depuis le développement et le *benchmark* des matériaux actifs à des scénarios en rupture. En juillet 2012, l'accord initial Renault/CEA a été partiellement étendu à LG Chem, *leader* mondial des batteries Li-Ion et fournisseur pour ZOE et Twizy, afin de franchir une étape supplémentaire vers le développement de la prochaine génération de batteries, pour laquelle une industrialisation début 2017 est visée.

### Daimler : co-recherche et co-développement

Associés dans un projet de développement d'un petit véhicule, Renault et Daimler le sont aussi sur le volet recherche et études avancées dans des projets européens :

- Elibama (*European Li-ion battery advanced manufacturing for electric vehicles*) sur les processus de fabrication en grandes séries de batteries Li-ion et de composants électriques ;
- WIG2IT (*Wireless inductive charging to interpolation testing*) sur la recharge sans contact.

L'alliance Renault-Nissan et Daimler poursuivent également leurs recherches avancées sur les GMP fonctionnant avec une pile à combustible. Des recherches dont le centre de gravité se situe, pour l'Alliance, chez Nissan.

### GIE Recherches et Études PSA-Renault

Le GIE Recherches et Études PSA-Renault héberge les coopérations entre les deux constructeurs dans les domaines d'intérêt commun. Historiquement, les deux principaux axes de travail furent ceux liés au LAB et au GSM.

Le LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique) créé en 1969, réunit sur un même site des représentants des deux constructeurs. Ses activités portent sur l'accidentologie (enquêtes sur le terrain et études), la biomécanique (expérimentations en laboratoire) et le comportement humain.

Le GSM (Groupement scientifique moteur) a été créé en 1980. Ses trois membres : PSA, Renault et l'Ifpen partagent des travaux dans les domaines suivants : biocarburants, combustion essence en mélange dilué, modélisation et réduction des polluants diesel pour Euro 7, optimisation des moteurs pour l'hybridation, moteurs thermiques à faible puissance.

En 2012, le périmètre des coopérations du GIE PSA-Renault a été élargi aux problématiques de l'électrotechnique (incluses désormais d'un commun accord dans l'IEED VeDeCom) et de l'allègement des véhicules. Ces travaux sur l'allègement doivent permettre, en association avec les fournisseurs-clés, d'étudier toutes les voies d'allègement pour faire émerger une véritable filière française.

## INVESTISSEMENTS D'AVENIR

Doté de 35 milliards d'euros, le programme des investissements d'avenir est l'un des grands chantiers économiques lancé en 2010. Depuis, Renault a soumis plusieurs projets technologiques majeurs autour des thèmes suivants :

- véhicule du futur : systèmes de mobilité, infrastructures de charge, chaîne de traction thermique, chaîne de traction électrique, allègement, aérodynamique et structure ;
- économie circulaire : recyclage ;
- économie numérique : génie logiciel.

En marge de ces grands projets technologiques, Renault s'est également mobilisé pour répondre aux initiatives de mise en place de structures de recherche aptes à relever les défis majeurs pour le pays. Il s'agit notamment de la création de structures de recherche partenariale telles que les Instituts de recherche technologique (IRT), les Instituts d'excellence en énergie décarbonée (IEED).

Parmi les initiatives des IRT, Renault s'est particulièrement concentré sur deux structures traitant des matériaux du futur (IRT Jules Verne et M2P), et sur l'IRT SystemX concernant l'ingénierie des systèmes.

Dans le périmètre des IEED, Renault est pleinement partie prenante du projet VeDeCom (Véhicule décarboné communicant et sa mobilité) retenu en 2012 par le Commissariat général aux investissements d'avenir. Ce projet vise à apporter les ruptures nécessaires et durables pour accroître l'efficacité énergétique des transports individuels. À travers cela, il s'agit de réduire fortement la consommation d'énergie, tout en supprimant les émissions polluantes, en priorité dans les zones urbaines et périurbaines.

### BRGM : avantage concurrentiel pour les approvisionnements

Renault et le BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières) ont conclu en 2010 un accord de partenariat stratégique. Depuis cette signature :

- des échanges réguliers, multiples et structurés se sont institués, permettant de répondre de manière réactive à une actualité mouvementée sur le plan des métaux stratégiques : crise d'approvisionnement et de prix des terres rares depuis l'été 2010, analyse de l'incidence de nouveaux produits financiers et de fonds indiciels (ETP, ETF) adossés aux matières premières sur la volatilité des prix ;
- des projets de R&D communs sont en cours : projet ANR ESPEER sur l'analyse des flux de matière dans l'économie française, réponse à l'appel à manifestation d'intérêt sur le recyclage avec un projet de plate-

forme technologique sur le recyclage des métaux stratégiques, présence du BRGM (via le panel des ressources naturelles des Nations unies) au consortium de Yale sur la criticité ;

- le partenariat s'est aussi traduit dans des contributions à des groupes de travail de haut niveau : participation de Renault au Comité scientifique du projet européen Eurare (terres rares), participation au réseau européen Era-Min et aux journées thématiques sur les ressources naturelles organisées à l'École des Mines de Paris en mars 2012, nomination par le Ministère de l'industrie (Comes) à la présidence (Renault) et vice-présidence (BRGM) d'un groupe de travail chargé de remettre rapport et recommandations sur l'identification des besoins de l'industrie française en matières stratégiques avec l'organisation d'un colloque sur les métaux stratégiques en octobre 2012.

## DES TRAVAUX DE RECHERCHE EN SÉCURITÉ RÉCOMPENSÉS AU PLUS HAUT NIVEAU ♦

Stéphanie Lefèvre, doctorante Cifre à la Direction de l'ingénierie véhicule, en collaboration avec Christian Laugier de l'Inria Rhône-Alpes, a reçu le premier prix des doctorants lors de l'*Intelligent Vehicles Symposium* en 2012, pour son travail et ses recherches en matière de sécurité routière sur le thème : *Risk Assessment at Road Intersections : Comparing Intention et Expectation* (Évaluation des risques aux intersections : Comparer intention et attente).

L'*Intelligent Vehicles Symposium* (IV'12) est la grande conférence annuelle parrainée par l'ITSS, *Intelligent Transportation Systems Society*. Chercheurs, ingénieurs et étudiants provenant des universités, de l'industrie et des organismes gouvernementaux du monde entier s'y réunissent chaque année. Son objectif : un *think tank* au plus haut niveau scientifique dans le domaine de la recherche sur les systèmes d'aide à la conduite, les applications sécuritaires et les véhicules autonomes.



## 1.5 LES FACTEURS DE RISQUES ♦

Dans ses différents métiers, le groupe Renault s'emploie à ce que les risques relatifs à ses activités soient maîtrisés : risques financiers, opérationnels et juridiques. Ce chapitre décrit les principaux risques ainsi que les réponses apportées par l'entreprise pour en limiter la probabilité de survenance et la portée. Cependant, l'internationalisation des activités, les partenariats, la dépendance vis-à-vis des systèmes et des technologies de l'information, le développement de nouvelles formes de malveillance aggravent les risques externes et en génèrent de nouveaux ; ces éléments peuvent en conséquence, provoquer une intensification des crises et des dommages potentiels.

La gestion des risques inhérents à toute entreprise industrielle mondialisée exige un contrôle renforcé et proactif. C'est pourquoi elle fait partie intégrante du management opérationnel du Groupe.

L'organisation s'articule sur trois niveaux :

- au niveau Groupe, la Direction du management des risques (DMR) est chargée d'apporter des méthodes et une vision synthétique des risques majeurs et de leur mode de prévention et de traitement. Ceci est réalisé notamment via l'élaboration et le suivi d'une cartographie des risques, ainsi

que la mise en place d'actions préventives dans les domaines considérés comme présentant des risques majeurs ;

- au niveau transversal, la Direction prévention et protection du Groupe est en charge d'identifier et de traiter les risques liés à la protection du patrimoine et de l'information sensible du Groupe ainsi que des personnes de l'entreprise basées à l'étranger. Elle est également chargée de mettre en place, en liaison avec la Direction de la communication, un dispositif de gestion des crises. La Direction de la qualité, la Direction du contrôle interne et la Direction du management des risques exercent quant à elles un rôle de conseil, de méthodologie et d'animation dans la maîtrise des processus opérationnels et la maîtrise des risques auprès des autres directions du Groupe ;
- dans les entités en charge des processus importants de l'entreprise, des experts désignés sont capables de concevoir et de hiérarchiser des solutions visant à maîtriser les risques, puis de piloter et contrôler leur mise en œuvre.

### 1.5.1 LES RISQUES FINANCIERS

#### 1.5.1.1 LE DISPOSITIF GÉNÉRAL DU GROUPE POUR LE CONTRÔLE DES RISQUES FINANCIERS

L'Automobile concentre essentiellement la gestion des risques de marché sur la Trésorerie centrale de Renault et sur Renault Finance, dont les principales activités sont présentées en fin du chapitre 1.1.4.1 de ce Document de référence.

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. 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, dans le cadre de la politique de gouvernement d'ensemble définie au niveau du Groupe.

Des outils de suivi et de contrôle existent pour chacune des entités et au niveau consolidé. Le résultat des contrôles fait l'objet d'un *reporting* mensuel.

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

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

Le statut d'établissement de crédit de RCI Banque impose un système de contrôle interne spécifique répondant aux exigences de l'Autorité de contrôle prudentiel.

Les éléments relatifs à l'analyse de sensibilité des instruments financiers figurent dans la note 25-B de l'annexe aux comptes consolidés.

### 1.5.1.2 LE RISQUE DE LIQUIDITÉ

#### AUTOMOBILE

##### Facteurs de risques

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement. Le Groupe a poursuivi son désendettement en 2012 : d'une position d'emprunteur net de 299 millions d'euros au 31 décembre 2011, le Groupe est devenu prêteur net au 31 décembre 2012 pour 1 492 millions d'euros. L'Automobile doit emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer la liquidité de l'Automobile, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

##### Dispositifs et principes de gestion

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile, par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), par des financements à court terme tels que billets de trésorerie ou sous forme de financement auprès d'organismes publics ou parapublics.

Renault dispose notamment pour ce faire d'un programme EMTN d'un plafond à 7 milliards d'euros.

Dans le cadre de ce programme, Renault a notamment procédé à trois émissions en euros pour un montant total de 1 100 millions d'euros. Par ailleurs Renault a réalisé une opération à deux ans en yuans offshore en deux tranches aux mois d'octobre et novembre 2012, pour un montant de 1 250 millions de yuans, ouvrant ainsi un nouveau marché pour le refinancement de Renault SA.

Par ailleurs, Renault dispose d'un programme d'émission sur le marché japonais « Shelf Registration ». Renault SA a réalisé deux émissions pour un montant total de 62,4 milliards de yens.

Renault a bénéficié d'un nouveau financement de la BEI pour un montant de 180 millions d'euros.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

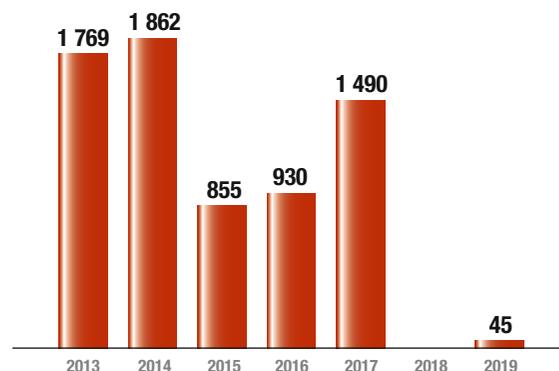
Renault dispose par ailleurs, d'un programme de billets de trésorerie avec un plafond de 2,5 milliards d'euros. L'encours s'élève à 158 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Ci-après est présenté un échéancier des remboursements d'émissions obligataires et assimilés de Renault SA qui constituent l'essentiel des passifs financiers long terme de l'Automobile. Un échéancier des passifs financiers pour l'Automobile est référencé en note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés.

À structure bilancielle constante, les besoins de refinancement moyen terme en 2013 seront de 1 769 millions d'euros pour les échéances des émissions obligataires et assimilés et de 158 millions d'euros pour les échéances de billets de trésorerie.

#### RENAULT SA – ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES ET ASSIMILÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012 <sup>(1)</sup>

(en millions d'euros)



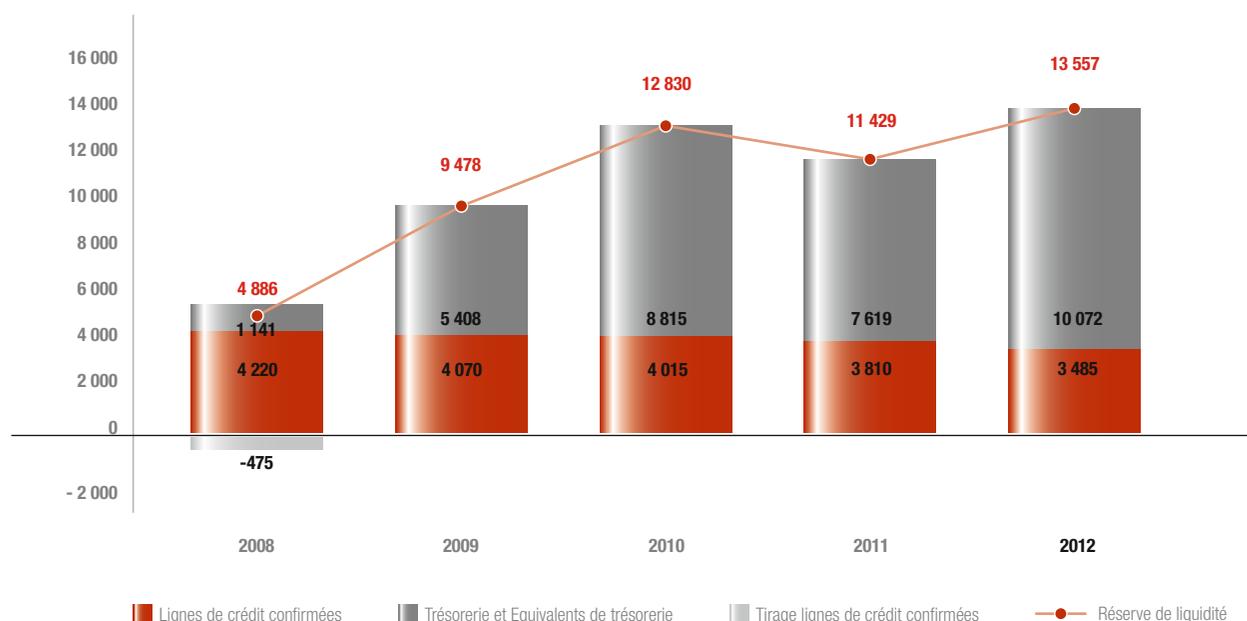
(1) Montants nominaux valorisés au 31 décembre 2012.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant total de 3 485 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2017. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2012. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés 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 ou du respect de ratios financiers.

## RENAULT SA – SITUATION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)



Compte tenu de sa trésorerie disponible et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture, l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

## FINANCEMENT DES VENTES

### Facteurs de risques

L'activité de financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés.

RCI Banque se doit de disposer à tout moment, et particulièrement en période difficile, de ressources financières suffisantes pour assurer le développement de son activité. À cette fin, RCI Banque s'impose des normes internes strictes.

### Dispositifs et principes de gestion

Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues par rapport aux emplois, se maintient à un niveau similaire à celui des exercices précédents. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

L'année 2012 a été marquée par la crise des dettes souveraines en zone euro. Néanmoins face à l'intervention des instances européennes, l'aversion au risque a diminué au cours du 2<sup>e</sup> semestre, conduisant à un resserrement des spreads de crédit.

RCI Banque a mis à profit les conditions favorables sur les marchés de dette pour poursuivre sa stratégie de diversification de ses sources de financement.

Sur le marché obligataire, le groupe RCI a levé l'équivalent de 3,2 milliards d'euros en s'appuyant sur ses marchés traditionnels (quatre emprunts en

euros et un en francs suisses), mais également sur de nouvelles devises (émissions publiques en couronnes norvégiennes, couronnes suédoises et dollars australiens, placement privé en couronne tchèque). Par ailleurs, le groupe a été un émetteur régulier sur les marchés obligataires en Argentine, au Brésil et tout particulièrement en Corée : après une première émission réalisée en 2010, le groupe a conforté son accès à la liquidité locale, développé sa base d'investisseurs, et émis cinq emprunts obligataires en KRW en 2012 pour un équivalent de 306 millions d'euros, en progression de 63 % par rapport à 2011.

Sur le segment des financements structurés, afin de répondre aux attentes de simplification des investisseurs, le programme de titrisation français, initialement mis en place en 2002 sous forme d'un *Master Trust* unique, a été restructuré. Il s'articule désormais autour de trois fonds communs de titrisation (FCT) distincts, dédiés respectivement à l'émission de titrisations autosouscrites par RCI Banque et éligibles aux opérations de politique monétaire de la BCE ainsi qu'à l'émission de titres à taux fixe et à taux variable ayant fait l'objet de placements public, pour respectivement 700 et 750 millions d'euros.

En Italie, après la mise en place au premier semestre d'une titrisation autosouscrite pour 619 millions d'euros, un financement par conduit a permis de lever 300 millions d'euros supplémentaires. Au Royaume-Uni, la progression du portefeuille a permis d'augmenter de 90 millions de GBP le financement accordé par des conduits de banques.

Ces ressources longues, auxquelles s'ajoutent 4,4 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, ainsi que 1,9 milliard d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, permettent à RCI Banque d'assurer la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Afin de diversifier ses sources de financement, le groupe a lancé en février un livret d'épargne à destination du grand public en France. L'encours à fin 2012 atteint 893 millions d'euros et vient réduire le recours aux financements

de marché. Un produit similaire devrait être lancé en Allemagne au cours du premier semestre 2013.

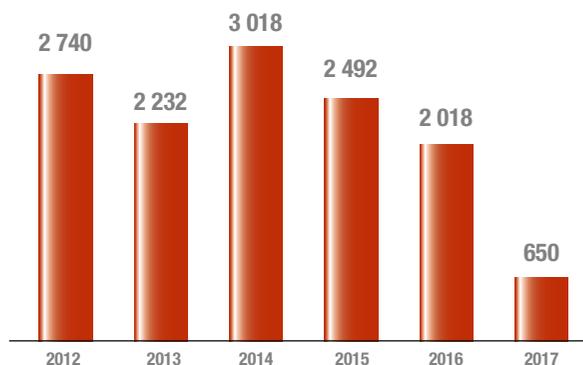
Dans un environnement complexe et volatil, la politique prudente menée par le groupe depuis plusieurs années s'est montrée particulièrement justifiée. Elle permet de protéger la marge commerciale de chaque entité tout en assurant la sécurité du refinancement de ses activités. Elle est définie et mise en œuvre au niveau consolidé par RCI Banque et s'applique à toutes les entités de financement du groupe.

Les sécurités disponibles de 6,9 milliards d'euros (accords de crédit confirmés non tirés dont la durée résiduelle est supérieure à 3 mois : 4,4 milliards d'euros ; créances mobilisables en Banque Centrale disponibles : 1,9 milliard d'euros ; cash et équivalent : 633 millions d'euros) permettent de couvrir plus de deux fois la totalité des encours de papiers commerciaux et certificats de dépôt.

La réserve de liquidité s'établit à 4,4 milliards d'euros. Elle représente l'excédent de sécurités disponibles par rapport aux encours de certificats de dépôt et papier commercial. Le groupe se doit, en effet, de maintenir des sources de liquidité alternatives supérieures à ses encours de titres de créances négociables à court terme.

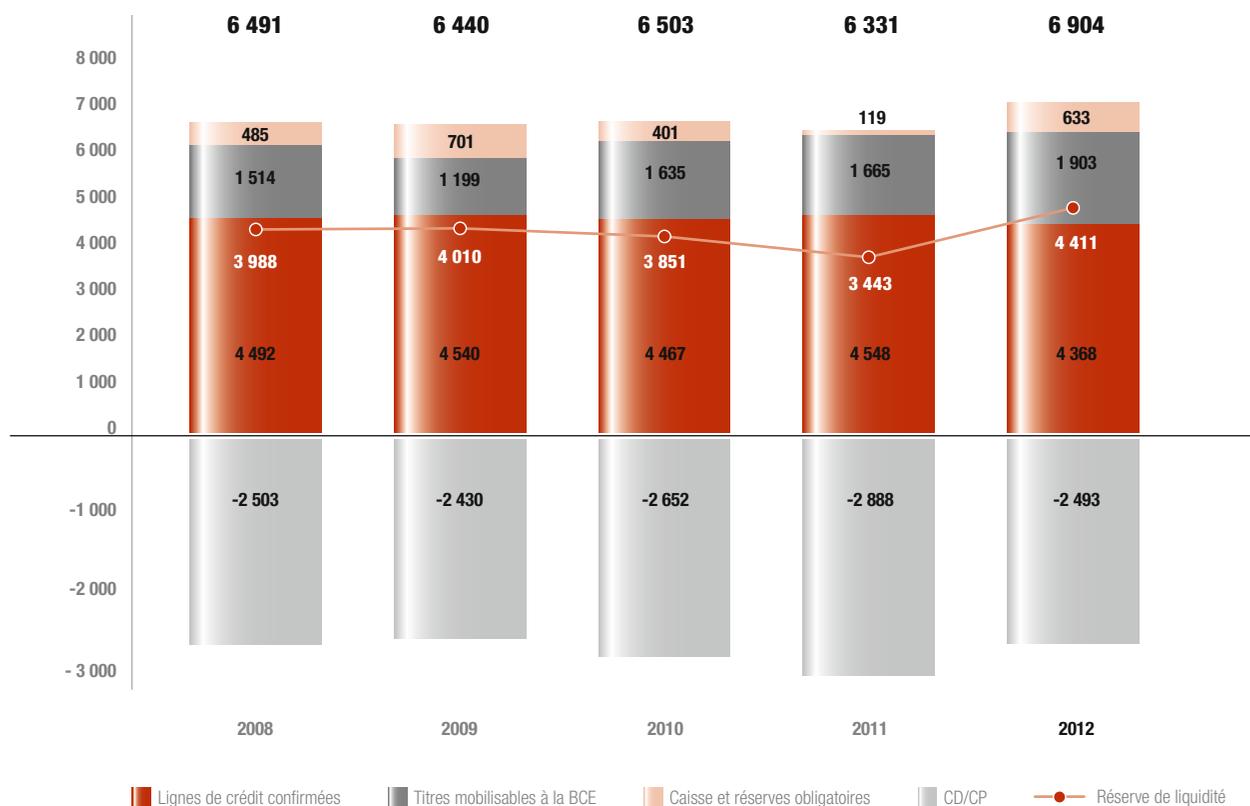
#### RCI BANQUE – ÉCHÉANCIER DES ÉMISSIONS OBLIGATAIRES AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)



#### GRUPE RCI BANQUE – SÉCURITÉS DISPONIBLES AU 31 DÉCEMBRE 2012

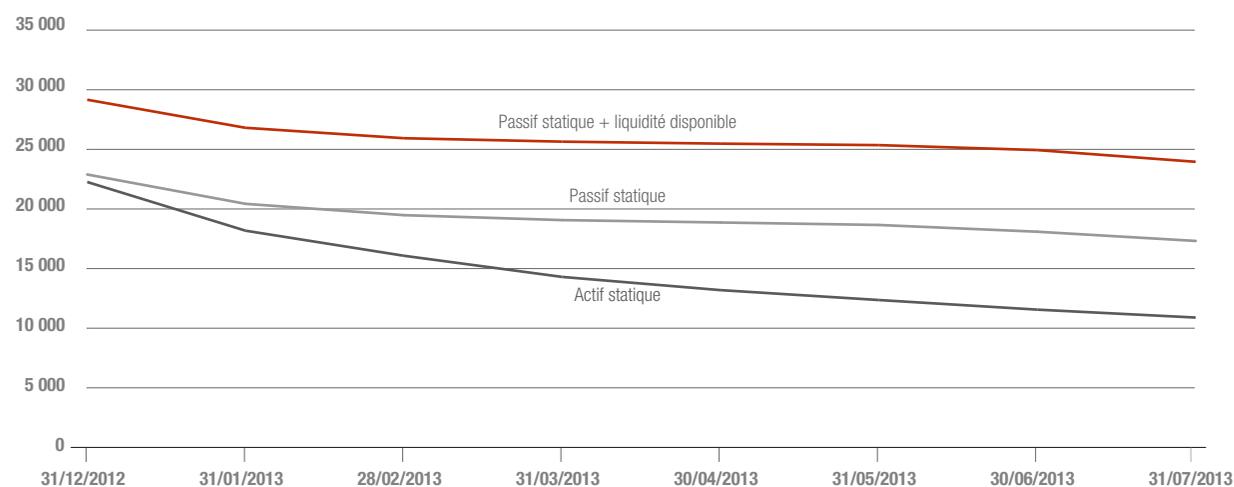
(en millions d'euros)



Périmètre refinancement centralisé : Europe de l'Ouest + Pologne + République tchèque + Roumanie + Slovaquie + pays nordiques + Corée du Sud.

## GROUPE RCI BANQUE – POSITION DE LIQUIDITÉ AU 31 DÉCEMBRE 2012

(en millions d'euros)



## PROGRAMMES D'ÉMISSIONS DU GROUPE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2012

ÉMETTEUR	PROGRAMME	MARCHÉ	MONTANT
Renault SA	Euro CP	français	2 500 M€
Renault SA	Euro EMTN	euro	7 000 M€
Renault SA	<i>Shelf documentation</i>	japonais (Samourai)	150 000 MJPY
RCI Banque	Euro CP	euro	2 000 M€
RCI Banque	Euro MTN	euro	12 000 M€
RCI Banque	CD	français	4 500 M€
RCI Banque	BMTN	français	2 000 M€
Diac	CD	français	1 000 M€
Diac	BMTN	français	1 500 M€
Rombo Compania Financiera SA	Obligataire *	argentin	700 MARS

\* *Notation locale.*

Les programmes du groupe RCI Banque se concentrent sur trois émetteurs (RCI Banque, Diac et Rombo Compania Financiera SA) et représentent une enveloppe globale de plus de 23 milliards d'euros.



## TITRISATION

PAYS	TITRISATION – OPÉRATIONS PUBLIQUES					
	FRANCE			ITALIE	ALLEMAGNE	
ENTITÉS CÉDANTES	DIAC SA	DIAC SA	DIAC SA	COGERA SA	RCI BANQUE SUCCURSALE ITALIANA	RCI BANK NIEDERLASSUNG
Collatéral concerné	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle	Créances concessionnaires indépendants	Crédits automobiles à la clientèle	Crédits automobiles à la clientèle
Véhicule d'émission	Cars Alliance Auto Loans France FCT Master	Cars Alliance Auto Loans France F 2012-1	Cars Alliance Auto Loans France V 2012-1	FCT Cars Alliance DFP France	Cars Alliance Warehouse Italy SRL	Cars Alliance Auto Loans Germany FCT
Date de début	mai 2012	juin 2012	novembre 2012	avril 2010	juin 2012	décembre 2011
Maturité légale des fonds	août 2030	septembre 2021	février 2024	octobre 2015	décembre 2029	mai 2024
Montant des créances cédées à l'origine	715 M€	867 M€	826 M€	1 235 M€	777 M€	1 793 M€
Rehaussement de crédit à la date initiale	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 15,0 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 13 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 13,5 %	Cash reserve pour 1 % Sur-collatéralisation en créances de 13,6 %	Cash reserve pour 2 % Sur-collatéralisation en créances de 14,5 %	Cash reserve pour 1,00 % Sur-collatéralisation en créances de 12,7 %
<b>Créances cédées au 31/12/2012</b>	<b>250 M€</b>	<b>610 M€</b>	<b>793 M€</b>	<b>1 972 M€</b>	<b>714 M€</b>	<b>1 721 M€</b>
<b>JUSTE VALEUR DES CRÉANCES CÉDÉES</b>						
	<b>Class A</b> notation : AAA 224 M€	<b>Class A</b> notation : AAA 527 M€	<b>Class A</b> notation : AAA 700 M€	<b>Séries 2010-1</b> notation : AAA 750 M€	<b>Class A</b> notation : AAA 619 M€	<b>Class A</b> notation : AAA 739 M€
				<b>Séries 2005-2</b> notation : AAA 250 M€		<b>Class R</b> notation : AAA 810 M€
<b>Titres émis (y compris parts éventuellement souscrites par le groupe RCI Banque)</b>	<b>Class B</b> Non noté 39 M€	<b>Class B</b> Non noté 102 M€	<b>Class B</b> Non noté 109 M€	<b>Séries 2005-1</b> Non noté 37 M€	<b>Class B</b> Non noté 137 M€	<b>Class B</b> notation : A 26 M€
<b>JUSTE VALEUR DES TITRES ÉMIS</b>						
Période	Revolving	Amortissement	Revolving	Revolving	Revolving	Revolving
Nature de l'opération	autosouscrite	marché	marché	autosouscrite	autosouscrite	Class A : marché Classes R : autosouscrites

En 2012, le groupe RCI Banque a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques (France et Italie) portant sur des crédits à la clientèle finale, par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*. Certaines opérations ont été souscrites par RCI Banque SA et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la BCE.

Toutes les opérations de titrisation du groupe répondent à l'exigence de rétention de 5 % du capital économique mentionné à l'article 122a de la Directive européenne 2006/48/EC.

En complément et dans le cadre de la diversification du refinancement, certaines opérations ont été assurées par conduit. Ces émissions étant privées, leurs modalités ne sont pas détaillées dans le tableau ci-dessus. Ont été titrisées des créances à la clientèle au Royaume-Uni et en Italie ainsi que des créances *leasing* et des créances concessionnaires en Allemagne. Le montant total des financements obtenus à travers les titrisations par conduit est de 2 048 millions d'euros à fin décembre 2012.

Ces opérations n'ont pas eu pour conséquence la décomptabilisation des créances cédées, le montant des créances de financement des ventes ainsi

maintenu au bilan s'élève à 8 814 millions d'euros au 31 décembre 2012 (8 739 millions d'euros au 31 décembre 2011), soit :

- pour les titrisations autosouscrites : 2 936,3 millions d'euros ;
- pour les titrisations placées sur le marché : 3 124,1 millions d'euros ;
- pour les titrisations privées : 2 753,5 millions d'euros.

La juste valeur de ces créances est de 8 842 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Un passif de 3 902 millions d'euros a été comptabilisé en « Autres dettes représentées par un titre » correspondant aux titres émis lors des opérations de titrisation, la juste valeur de ce passif est de 3 949 millions d'euros au 31 décembre 2012.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant du passif cité précédemment correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part des titres conservés par le groupe RCI Banque, constituant une réserve de liquidité.

## RATING

	AGENCE	NOTATION	PERSPECTIVE	RÉVISION	NOTATION PRÉCÉDENTE
Renault	Moody's	Ba1/NP	Stable	13/12/2011	Baa1/P2 outlook positive
	S&P	BB+/B	Stable	03/11/2010	BB/B stable
	Fitch	BB+/NR	Stable	07/10/2010	BB/NR stable
	R&I	BBB+	Stable	31/03/2009	A/NR négative
	JCR	A-	Stable	09/12/2011	BBB+/-
Renault	Moody's	Baa3/P3	Stable	18/01/2013	Baa2/P2 stable
	S&P	BBB/A2	Négative	25/10/2012	BBB/A2 stable
RCI Banque	R&I	BBB+/a-2	Stable	09/12/2011	A/a1 négative

Le rating de Renault est resté inchangé en 2012.

Le 25 octobre 2012, suite à la détérioration de l'environnement économique en Europe, et plus particulièrement en France, S&P a revu la note des banques françaises. Les notations RCI Banque ont été confirmées à BBB/A2, la perspective passant de stable à négative.

Le 18 janvier 2013, Moody's a conclu une revue des captives bancaires automobiles initiée en octobre 2012 et qui s'inscrivait dans le cadre d'une revue sectorielle plus générale, ayant conduit à une baisse de la notation moyenne du système bancaire en 2012. La note intrinsèque de RCI Banque a été abaissée de « C-/baa2 » à « D+/baa3 », les notations long terme et court terme passant de « Baa2 / P2 » à « Baa3 / P3 ». Toutes les perspectives sont stables.

Moody's évoque pour la première fois la possibilité d'un soutien systémique de l'État français si le besoin s'en faisait sentir, ce qui n'était pas le cas précédemment. Cette nouvelle considération de l'agence de notation sécurise durablement la note long terme de RCI Banque à son niveau actuel en catégorie « investissement grade ».

Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir l'accès aux marchés des capitaux.

### 1.5.1.3 LE RISQUE DE CHANGE

#### AUTOMOBILE

##### Facteurs de risques

L'Automobile est naturellement exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Le risque de change sur ces activités est suivi et centralisé au niveau de la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

##### Dispositifs et principes de gestion

Les opérations de change sont exécutées par Renault Finance sur les devises négociables sur les marchés internationaux. Les fluctuations des parités peuvent entraîner des conséquences dans six domaines :

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

**Sur la marge opérationnelle :** la marge opérationnelle est sujette à des variations liées à l'évolution des cours de change sur les flux opérationnels. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. En 2012, le Groupe a principalement mis en place une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires 2012 en livre sterling, une couverture de change couvrant partiellement le risque peso argentin contre dollar américain.

Le Groupe estime que, sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2012, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact négatif de 41 millions d'euros sur la marge opérationnelle annuelle, hors éléments de BFR.

La sensibilité 2012 sur les flux opérationnels est la résultante d'expositions longues et courtes en devises contre euro : principalement encaissements en rouble russe, peso argentin, yuan chinois, livre sterling et livre turque et décaissements en won coréen, yen japonais et leu roumain. La sensibilité principale en 2012 portait sur le rouble russe et s'élevait à environ -14 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Néanmoins, l'impact principal constaté sur la marge opérationnelle en 2012 concerne le rial iranien suite à une dévaluation de 36 % en moyenne annuelle. Cet impact a été partiellement compensé par une hausse des prix en Iran.

**Sur le besoin en fonds de roulement :** comme pour la marge opérationnelle, le BFR est sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur le résultat des couvertures. En 2012, le Groupe a réalisé des couvertures de change partielles sur le risque de change sur les dettes fournisseurs en livre turque d'Oyak Renault, dont la monnaie patrimoniale est l'euro. Le risque de change sur les éléments de BFR a impacté significativement les comptes consolidés du Groupe de par la dette commerciale libellée en euro de Renault Pars (Iran) vis-à-vis de Renault s.a.s. La dévaluation exceptionnelle du Rial en 2012 s'est ainsi traduite par une perte de change de 304 millions d'euros comptabilisée en Autres produits et charges.

**Sur le résultat financier :** le principe général de la gestion du Groupe est de minimiser le risque de change impactant le résultat financier. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un *reporting* mensuel auprès du Directeur financier.

Le financement des investissements des filiales de l'Automobile s'effectue en partie sous forme d'apport de capitaux propres. Les autres besoins de financement sont assurés en général par Renault SA et en monnaie locale. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par

Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change.

Lorsque le contexte local ne permet pas un refinancement raisonnable par Renault, la filiale fait appel à des sources de financements externes. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Direction financière du Groupe.

Par ailleurs, Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépassant pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

**Sur la part dans le résultat des entreprises associées :** sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2012, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen ou le rouble aurait entraîné une diminution de la contribution de Nissan de 12,3 millions d'euros et d'AVTOVAZ de 1,9 million d'euros.

Pour cette dernière entité, le retraitement de l'impact de revenu exceptionnel, lié à la subvention relative à la prolongation, à horizon 2032, des prêts sans intérêt de Russian Technologies, aurait rendu cet effet négligeable. Par ailleurs, ces effets correspondent uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la contribution pour Renault de ces entités par rapport à leur monnaie fonctionnelle et il exclut l'impact inhérent d'une variation de l'euro dans leurs comptes propres, ces deux groupes exerçant une activité plus ou moins importante en zone euro que Renault ne contrôle pas.

**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 quote-part de Renault dans la situation nette de Nissan a fait partiellement l'objet d'une couverture de change spécifique, d'un montant de 109,8 milliards de yens au 31 décembre 2012, sur des durées étalées jusqu'en 2015. La nature et le montant de chacune des opérations figurent dans la note 13-G de l'annexe aux comptes consolidés. Elles sont composées de placements privés pour 27 milliards de yens et d'emprunts obligataires en yens sur le marché japonais pour 82,8 milliards de yens.

**Sur l'endettement financier net :** comme indiqué ci-dessus, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yen, permettant d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan. Toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une diminution de 10 millions d'euros de l'endettement financier net de l'Automobile. Par ailleurs, l'endettement financier net de l'Automobile peut être impacté par les variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur monnaie patrimoniale.

Une analyse de la sensibilité des instruments financiers au risque de change est présentée dans la note 25-B-2 de l'annexe aux comptes consolidés.

## FINANCEMENT DES VENTES

### Facteurs de risques

Historiquement, la position de change consolidée du groupe RCI Banque est très faible.

### Dispositifs et principes de gestion

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 multidevise peuvent toutefois subsister. Ces positions éventuelles font l'objet d'un suivi quotidien et de couvertures systématiques.

Au 31 décembre 2012, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 3,1 millions d'euros.

## 1.5.1.4 LE RISQUE DE TAUX

### AUTOMOBILE

#### Facteurs de risques

Le risque de taux peut s'apprécier au regard des dettes et des placements financiers et de leurs conditions de rémunération (taux fixe, taux variable). Le détail et la nature des dettes figurent dans la note 23 de l'annexe aux comptes consolidés.

#### Dispositifs et principes de gestion

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe, la constitution des réserves de liquidité, généralement à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen affectés à la couverture de la situation nette de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Les passifs financiers de l'Automobile s'élèvent à 9 456 millions d'euros au 31 décembre 2012. L'échéancier des passifs financiers est présenté dans la note 23-C de l'annexe aux comptes consolidés. Parmi ces passifs, 966 millions d'euros sont libellés en yens (soit 109,8 milliards de yens).

Au 31 décembre 2012, l'Automobile détient 10 072 millions d'euros de trésorerie et d'équivalents de trésorerie. La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible sur Renault SA. Elle est alors placée sous forme de dépôts bancaires à court terme, *via* Renault Finance.

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

## FINANCEMENT DES VENTES

### Facteurs de risques

La gestion du risque de taux du groupe Renault concerne essentiellement l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Dans ce cadre, le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur la marge brute financière future.

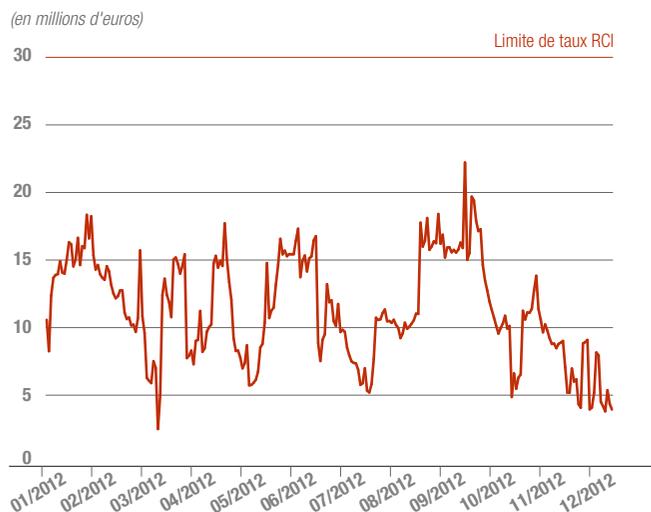
### Dispositifs et principes de gestion

Le suivi du risque de taux s'opère de façon quotidienne par un calcul de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs et selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé.

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

L'évolution de l'exposition consolidée au risque de taux de RCI Banque au cours de l'année 2012 montre que la sensibilité, mesurée par l'impact en résultat d'une variation de plus ou moins 100 points de base des taux d'intérêt, est limitée.

#### GROUPE RCI BANQUE – ÉVOLUTION QUOTIDIENNE DE LA SENSIBILITÉ AU RISQUE DE TAUX (2012)



La sensibilité du bilan se mesure par des risques de marchés (taux, change, contrepartie) très faibles et quotidiennement contrôlés sur base consolidée.

En 2012, la sensibilité globale au risque de taux de RCI Banque s'est maintenue en dessous de la limite de 30 millions d'euros fixée par le groupe.

Au 31 décembre 2012, une hausse des taux de 100 points aurait un impact de :

- -0,15 million d'euros en EUR ;
- +2,1 millions d'euros en CHF ;
- -0,03 million d'euros en GBP ;
- -0,7 million d'euros en BRL ;
- +0,25 million d'euros en MAD.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 3,9 millions d'euros.

### 1.5.1.5 LE RISQUE DE CONTREPARTIE

#### FACTEURS DE RISQUES

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.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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

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

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

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont réalisés sur de grandes banques de réseau, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs les placements sont réalisés quasi exclusivement au jour le jour, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie. La principale exception concerne l'Iran.

En 2012, le Groupe n'a pas subi de perte liée à la défaillance d'une contrepartie bancaire.

Le Groupe ne négocie pas d'opérations sur le marché des dérivés de crédit.

### 1.5.1.6 LE RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

#### FACTEURS DE RISQUES

Le risque matières est tout d'abord un risque de prix :

- ne payer que les hausses économiquement justifiées ;
- récupérer toutes les baisses économiquement justifiées.

Le risque d'approvisionnement des matières premières, et en particulier de certains métaux et terres rares, platinoïdes, etc., est un enjeu stratégique pour l'Alliance.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Un comité *ad hoc* – *Raw Material and Currencies Committee* (RMCC) – assure la définition des *guidelines* qui encadrent les hausses et les baisses que les acheteurs vont pouvoir pratiquer. Par ailleurs depuis fin 2010 un *Operational Material Committee* a été instauré au niveau du Directeur des achats Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Dans cette réunion qui a lieu deux

fois par mois, toutes les opportunités pour réduire les impacts des matières premières dans les résultats de Renault sont étudiées. On s'assure également dans ce comité que la baisse importante des prix de marché des matières premières sur 2012 est bien obtenue sous forme de baisse de prix d'achats sur les différentes commodités.

Les hausses et les baisses de prix sont soumises à un processus d'autorisation préalable qui assure le respect des *guidelines* ou autorise explicitement toute dérogation.

Sous certaines conditions, des contrats d'indexation de prix peuvent être utilisés avec pour objet d'automatiser les hausses et les baisses selon un mécanisme défini et partagé avec les fournisseurs.

La Direction des achats de Renault a la possibilité de couvrir le risque matières premières indexées à l'aide d'instruments financiers dérivés. Le périmètre couvert est limité aux achats de la Direction des achats de Renault et de RNPO pour les projets de Renault dans le monde. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées.

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

Ces opérations sont autorisées par la Direction générale sous contrainte de limitations en termes de volume, durée, seuils de prix. Elles font l'objet de *reportings* mensuels rapportant la performance des couvertures et des éléments couverts. Les propositions de couvertures matières relèvent d'une concertation entre le Directeur financier et le Directeur des achats. Ces propositions sont ensuite présentées au Président-Directeur général qui a seul pouvoir de décision en la matière.

L'ensemble des matières non indexées (par exemple acier, caoutchouc, plastique) représente environ 80 % des matières d'un véhicule pour seulement 20 % pour les matières indexées.

En 2012, Renault Finance a réalisé pour le compte de RNPO des opérations de couverture sur l'aluminium, le plomb, le cuivre, le palladium et le platine. Ces opérations ont été réalisées à partir du mois de janvier, couvrant un maximum de 70 % des quantités mensuelles, et ce dès que les cours sur les marchés financiers étaient passés en dessous des seuils validés par le Président-Directeur général.

Le RMCC s'appuie également sur une méthodologie développée par Renault depuis 2010 pour objectiver la criticité des matières premières minérales en fonction :

- des risques sur l'approvisionnement et l'évolution du prix ;
- de l'importance et de l'impact pour Renault (en fonction des volumes consommés et du prix d'achat).

Cette matrice de criticité a permis d'identifier les métaux sur lesquels l'Alliance est la plus exposée et de préparer des stratégies de réduction d'usage, de recyclage et/ou de substitution. Une liste de 10 métaux critiques est suivie en commun avec Nissan dans le cadre du *Raw Material Cross Company Team*.

Par ailleurs, la méthodologie développée par Renault sur l'analyse de criticité devient une référence. Renault a été chargé en septembre 2011 par le Comité interministériel pour les métaux stratégiques (Comes) de piloter un groupe de travail interprofessionnel sur l'identification et l'évaluation des besoins de l'industrie française en matières premières stratégiques. Un outil d'autodiagnostic de l'exposition aux risques sur les matières premières est maintenant partagé par l'ensemble des secteurs professionnels. Il permet d'engager une approche globale de maîtrise du risque, avec le soutien des pouvoirs publics sur les axes prioritaires d'actions à engager le cas échéant.

## 1.5.2 LES RISQUES OPÉRATIONNELS

### 1.5.2.1 LE RISQUE FOURNISSEURS ♦

#### FACTEURS DE RISQUES

La part des achats fournisseurs s'élève à 57 % du prix de revient des véhicules. C'est pourquoi toute défaillance de leur part, qu'elle soit liée à la qualité des pièces livrées, à un problème logistique, à la dégradation de la santé financière, à la perte de réputation, a un impact considérable tant sur la production des usines Renault que sur le déroulement des projets.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

##### Risques contractuels

La maîtrise des risques concernant le non-respect des engagements contractuels s'articule autour de trois dispositifs principaux :

- l'intégration d'un filtre dans les processus panel et *sourcing* ;
- la détection des non-conformités par rapport aux standards ;
- la mise en place d'actions correctives en cas de détection d'une non-conformité majeure ou critique d'un fournisseur (suivi lors des revues de performance).

##### Risques stratégiques et financiers

La maîtrise des risques stratégiques et financiers s'organise autour de deux dispositifs d'évaluation :

- une cotation financière;
- une cotation de risques industriels et stratégiques formalisant l'analyse approfondie d'un certain nombre de critères : management, risques industriels et d'approvisionnement, risques stratégiques et commerciaux, notamment liés à la dépendance entre Renault et ses fournisseurs.

Ces évaluations sont utilisées pour l'intégration des fournisseurs au panel et pour les nominations *via* le processus *sourcing*.

En cas de risque majeur pour un fournisseur figurant au panel Renault, l'analyse des risques générés par ce fournisseur est présentée au Comité des risques fournisseurs qui décide des mesures à prendre pour sécuriser les approvisionnements de façon durable.

Ce Comité est une instance multicompétence présidée par la Direction des achats à laquelle participent toutes les fonctions impactées : finance, juridique, contrôle de gestion, logistique, communication, affaires publiques et RH.

La prévention et le traitement des risques ont été significativement renforcés depuis la crise de 2009. Pour cela Renault s'appuie entre autres sur les organes institués à la suite des États généraux de l'industrie et des États généraux de l'automobile.

Renault participe activement aux travaux de la plate-forme de la filière automobile.

Renault est également souscripteur du Fonds de modernisation de l'équipement automobile (FMEA), outil au travers duquel s'effectue la consolidation de la filière automobile française.

#### Risque RSE

Au même titre que le respect de la qualité des coûts et des délais, Renault exige de tous ses fournisseurs le respect des principes contenus dans la Déclaration des droits sociaux fondamentaux (DDSF) basée sur ceux de l'Organisation internationale du travail, avec notamment l'élimination du travail des enfants, du travail forcé et l'engagement dans une politique d'hygiène, sécurité, environnement et conditions de travail. De même Renault exige de ses fournisseurs le respect des principes ci-dessus également détaillés dans les Renault-Nissan *CSR Guidelines for Suppliers* publiés en 2010 auxquels s'ajoutent le respect des règles relatives aux pratiques anticoncurrentielles et à la corruption, ainsi que la protection des informations confidentielles et de la propriété intellectuelle et à la non-divulgaration des informations. Les *CSR guidelines* incluent également un chapitre sur l'environnement avec un focus sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la prévention de tout type de pollution, l'économie des ressources et la réduction des déchets, et le management des substances chimiques.

Pour garantir le respect de ces principes RSE, des filtres ont été intégrés à tous les niveaux des processus achats.

C'est ainsi que l'entrée au panel de nouveaux fournisseurs nécessite :

- l'acceptation des conditions générales d'achats qui comportent un chapitre RSE ;
- la signature de la DDSF ;
- une évaluation RSE de l'usine de production concernée par les qualitatifs achats.

De plus la possibilité pour un fournisseur déjà au panel d'être sélectionné pour un nouveau projet implique :

- la signature de la DDSF et la conformité aux Renault-Nissan *CSR Guidelines for Suppliers* et le respect des clauses des conditions générales d'achats (notamment pour la conformité des substances) sont exigés dans les appels d'offres (*requests for cotation*) ;
- une note suffisante aux évaluations RSE ou un plan d'action validé pour la levée des non-conformités majeures ou critiques. Une échelle de notation avec seuil d'acceptation a été mise en place pour chaque type d'évaluation.

En cas de refus de mise en place d'un plan d'action, la sanction vis-à-vis du fournisseur peut aller jusqu'au gel de toutes nouvelles commandes et passage en Comité des risques avec risque d'exclusion.

La cotation des fournisseurs nécessaire à leur entrée au panel ou à leur sélection lors d'un nouveau projet s'appuie sur des évaluations et des audits.

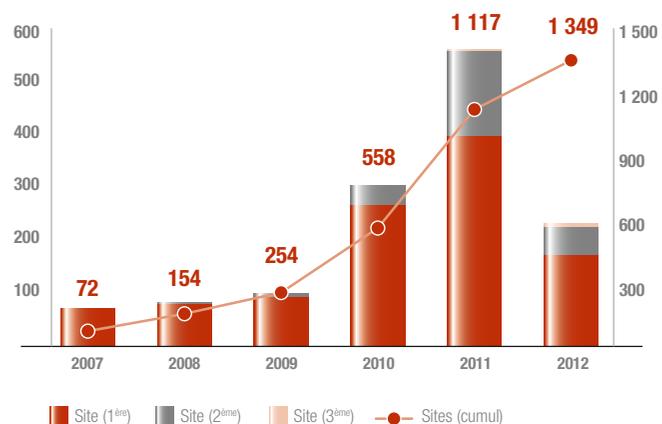
Il existe deux types d'évaluation :

- l'une basée sur une observation terrain des sites de production concernés. Elle est réalisée en interne par les experts Renault (1 349 réalisées à fin décembre 2012). Cette évaluation comporte des questions relatives aux

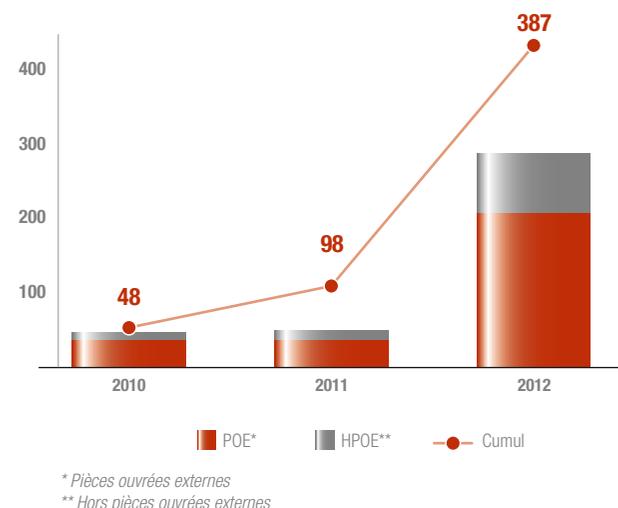
conditions de travail et à l'environnement. Tous les sites dans les pays jugés à risques seront évalués avant fin 2013 (taux de couverture à 94 % en septembre 2012). De même tous les nouveaux sites des fournisseurs font l'objet d'une évaluation systématique ;

- l'autre axée sur le management RSE des groupes fournisseurs, réalisée par une tierce partie. Sélectionnés en fonction de la masse d'achat qu'ils représentent ou du risque lié à leur fabrication, 387 groupes, représentant 68 % du chiffre d'affaires 2011 de Renault, ont déjà été évalués. Le questionnaire comporte des questions relatives au management de l'environnement, au respect des conditions de travail et des droits de l'Homme, à l'éthique et au pilotage de la chaîne d'approvisionnement.

#### ÉVALUATION ANNUELLE DES SITES FOURNISSEURS (EN NOMBRE)



#### ÉVALUATION ANNUELLE DES GROUPES (EN NOMBRE)



\* Pièces ouvrées externes

\*\* Hors pièces ouvrées externes

L'objectif de Renault est de faire progresser ses fournisseurs pour assurer leur conformité à la stratégie RSE de Renault.

C'est pourquoi un plan d'action est systématiquement demandé en cas de note non conforme aux exigences de Renault, quelle que soit l'origine de l'évaluation. En cas de non-conformité critique soupçonnée ou vérifiée lors d'une évaluation interne, un audit extérieur peut être exigé ainsi que le plan d'action pour la levée de ces non-conformités. Un cas a été observé en Inde et le plan d'action est en cours pour fin 2013.

Le service développement durable des achats suit la mise en place effective du plan d'action et demande des preuves factuelles de sa réalisation. Lorsque le plan d'action est terminé, le site ou le groupe sont recotés. Si le fournisseur refuse de mettre en place un plan d'action, il est *blacklisté* et tout nouveau *sourcing* bloqué.

Depuis 2010, 108 sites du panel fournisseur sur les 132 (82 %) présentant des non-conformités lors des visites de terrain ont progressé suite à la mise en place d'un plan d'action concret (amélioration de la sécurité, de la protection incendie, du stockage des produits chimiques, etc.). En ce qui concerne les évaluations des groupes, la mise en place des plans d'action a démarré fin 2011. Les progrès nécessitent des modifications importantes (rédaction de politiques, mise en place d'organisation, définition d'indicateurs, préparation à une certification, etc.) qui peuvent s'étendre sur plusieurs années. Le décalage dans le temps et l'importance des travaux à réaliser pour mise en conformité expliquent pourquoi les résultats des groupes fin 2012 sont plus modestes : sur les 103 groupes ne répondant pas à nos exigences, seuls 6 ont progressé (6 %).

De plus, 12 sites et un groupe ne font plus partie du panel Renault. 57 sites prospectés n'ont pas le potentiel pour être sourcés.

Au global, 91 % des sites panel non conformes lors de la visite de terrain ont été traités soit par un plan de progrès (108) soit par un retrait du panel (12). De même, 7 % des groupes non conformes lors de leur évaluation ont été traités soit par un plan de progrès (6) soit par un retrait du panel (1).

### Autres risques

Les risques d'autres natures (logistique, technologique, industriel, etc.) sont traités par les Directions d'achat opérationnelles et, en cas de défaillance, ces directions mettent en œuvre, dans un délai parfois très court et en s'appuyant sur les fournisseurs du panel, les solutions de substitution permettant d'assurer la continuité des approvisionnements.

Par ailleurs, les points suivants sont régulièrement examinés dans le cadre des revues de performance opérationnelles : excellence de conception, capacité à répondre à la demande en termes de volumes, qualité, coûts, délais et adéquation de la logistique.

La capacité des fournisseurs à assurer la livraison dans les usines du Groupe des volumes prévisionnels de pièces est pilotée en continu grâce au processus de Référentiel capacitaire.

La construction du Référentiel capacitaire est le processus standard de gestion des capacités du groupe Renault sur l'horizon A+1 et A+2.

Les capacités à installer sont déclinées à la référence pièce : volumes hebdomadaires auxquels le système industriel (fournisseurs et usines) doit savoir répondre.

Le périmètre d'enquête capacitaire et la fréquence peuvent être variables selon les risques et opportunités capacitaires identifiés par le groupe Renault.

Les réponses fournisseurs et usines obtenues par l'enquête capacitaire permettent, après arbitrage du groupe Renault, de valider le Référentiel capacitaire.

L'enquête capacitaire est effectuée à travers un système d'information mondial (DCP@Renault).

Ainsi, chaque année, ce sont près de 10 000 pièces qui sont passées au crible.

## 1.5.2 LES RISQUES LIÉS À L'IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE

### FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe est implanté industriellement et/ou commercialement dans un grand nombre de pays dont certains peuvent présenter des risques : une grande volatilité du PIB, une instabilité économique et politique, de possibles troubles sociaux, des changements réglementaires, des difficultés de recouvrement, d'importantes fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change, des manques de liquidités en devises et des mesures de contrôle des changes. À titre d'exemple, Renault rencontre des difficultés de rapatriement de fonds d'Iran, et a constaté un durcissement de la réglementation en Argentine ralentissant certains transferts intra-Groupe.

### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

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

Le Groupe cherche également à accroître de manière continue le niveau d'intégration locale de ses unités de production afin d'augmenter leur compétitivité sur le marché local. Par ailleurs, cet accroissement permet d'utiliser au mieux les capacités du Groupe pour l'exportation vers d'autres zones lorsque les marchés intérieurs se contractent et que les parités accroissent la compétitivité prix de ces productions, à l'extérieur. La répartition géographique des investissements industriels et commerciaux de Renault hors Europe est un facteur de diversification des risques, les différentes zones d'implantation connaissant des évolutions contrastées en termes de PIB et de solvabilité.

En matière d'investissements industriels, le Groupe ne couvre pas en principe son exposition, mais le risque est intégré dans le calcul de la rentabilité attendue. Par exception, en Iran, Renault bénéficie d'une garantie partielle de ses investissements délivrée par un assureur crédit.

En matière de flux commerciaux, le Groupe couvre la majeure partie des paiements en provenance des pays à risque. Les exceptions concernent les ventes à des filiales de Renault ainsi que les pays pour lesquels les couvertures n'existent pas, parmi lesquels le risque principal s'est concentré en 2012 en Iran. Deux instruments de couverture sont privilégiés : les garanties bancaires (crédits documentaires et lettres de crédit *stand-by* confirmés par des banques de premier rang) et les garanties des assureurs-crédit. Le risque pays résiduel fait l'objet d'un suivi régulier.

Pour centraliser la gestion des risques financiers et mettre en œuvre une procédure de couverture à des conditions compétitives, le Groupe a élaboré un schéma financier et de facturation dit « en étoile ». Son principe est le suivant : les filiales industrielles vendent à Renault s.a.s. leur production destinée à l'exportation et Renault s.a.s. revend celle-ci aux filiales commerciales et aux importateurs indépendants, en leur consentant un crédit fournisseur dont le risque est géré par la maison mère.

### 1.5.2.3 LES RISQUES CLIENTÈLE ET RÉSEAUX DE RCI BANQUE

#### FACTEURS DE RISQUES

Ils sont liés à la qualité des crédits de la clientèle.

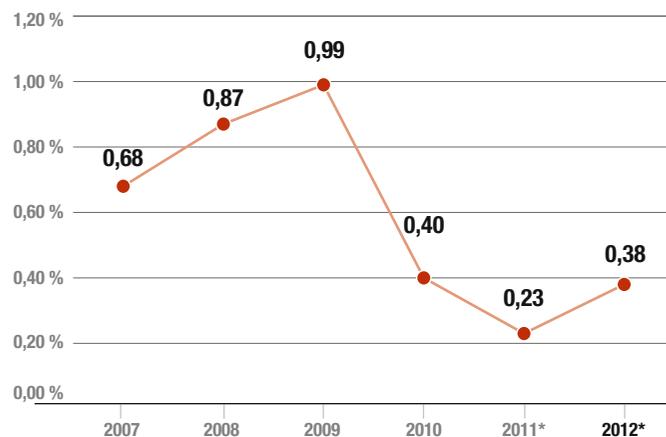
#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les crédits font l'objet d'une évaluation (par système de score) et d'un suivi par type de clientèle (Clientèle et Réseau).

En ce qui concerne la Clientèle (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'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 permettant de renforcer le suivi du risque et son provisionnement. Le coût du risque tient compte depuis 2002 d'une politique de prudence liée à la nouvelle réglementation européenne de distribution automobile et à la dégradation de la conjoncture économique.

#### COÛT DU RISQUE TOTAL DE RCI BANQUE (EN % DE L'ENCOURS PRODUCTIF MOYEN TOTAL) Y COMPRIS RISQUE PAYS



\*Encours productif moyen, hors activité de location opérationnelle  
Source : Synthèse Performance Groupe

L'encours productif moyen (EPM) désigne le montant moyen (hors contributions constructeurs et réseau, mais y compris coûts de distribution étalables) dû par la clientèle et/ou le réseau pendant une période considérée (un mois, un an).

Sont exclus l'encours incidenté échu et l'encours douteux (puisque l'on parle d'encours productif d'intérêts). Sont inclus les encours incidentés à échoir et non incidentés.

Après avoir atteint un point bas à 0,23 en 2011, le coût du risque reste à un niveau maîtrisé, en deçà de la moyenne historique du Groupe et s'établit à 0,38 %.

### 1.5.2.4 LES RISQUES LIÉS À LA DISTRIBUTION

#### FACTEURS DE RISQUES

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

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

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

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

##### Filiales commerciales d'importation

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

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

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

La Direction commerciale déploie progressivement depuis 2007 dans ses filiales commerciales un outil de paiement et de contrôle des moyens commerciaux versés au réseau (Planet).

##### Importateurs

Le principe de la couverture des risques commerciaux sur les importateurs figure dans les contrats signés entre Renault et ses importateurs.

Cette couverture peut être :

- soit apportée par l'importateur par l'émission d'instruments bancaires (crédit documentaire, garantie à première demande, *Standby Letters of Credit*) ;
- soit souscrite par Renault au travers de polices d'assurance-crédit à l'exportation.

La mise en place des instruments de couverture précède les flux commerciaux.

### Filiales de distribution Europe (Renault Retail Group)

Le contrôle interne des filiales de distribution du Groupe (Renault Retail Group) repose sur un ensemble de normes et procédures. Il fait l'objet d'une auto-évaluation annuelle *via* des outils de Qualité du contrôle interne (QCI) élaborés par le contrôle interne de RRG, en collaboration avec la Direction de l'audit interne. Celle-ci réalise des audits réguliers pour s'assurer de l'efficacité du dispositif.

### Réseau de concessionnaires

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

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

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

La structure de *Credit Management* a mis en place courant 2007 un *reporting* et des indicateurs de suivi des créances clients de l'Automobile. Ces outils permettent d'améliorer le suivi et la maîtrise des délais de paiement, la gestion du risque client et la qualité du portefeuille.

## 1.5.2.5 LES RISQUES INDUSTRIELS

### FACTEURS DE RISQUES

L'exposition du Groupe aux risques industriels est potentiellement significative en raison de la concentration de la fabrication de certains modèles sur une ou deux usines (voir tableau des sites de production chapitre 1.1.4.1) et de l'interdépendance des sites entre eux. L'entreprise a donc mis en place depuis plus de 20 ans, en concertation avec ses assureurs, une politique de prévention ambitieuse et rigoureuse qui est déployée aujourd'hui dans toutes les usines de production. Elle prend en compte aussi bien la sécurité des personnes que celle des biens et la continuité de l'exploitation.

### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Depuis de nombreuses années, le Groupe s'est attaché à réduire les risques d'incendie, d'explosion et de bris de machine en donnant la priorité aux sites de production, ainsi qu'aux centres d'ingénierie et d'essais et aux plates-formes logistiques les plus stratégiques. La plupart des usines existantes ont obtenu un niveau de prévention et de protection matérialisé par le label international « Risque hautement protégé (RHP) », attribué par les compagnies d'assurances qui contrôlent annuellement (et de façon systématique pour tout nouveau projet) l'application des règles de prévention et de protection sur plus de 50 sites. Ainsi près de 90 % des capitaux du périmètre industriel, ingénierie et logistique couverts par le programme d'assurance dommages du groupe Renault se sont vu attribuer le label RHP par les compagnies d'assurance du Groupe, en reconnaissance des efforts accomplis, conformes au plan de déploiement du programme RHP.

Les risques liés aux événements naturels tels que la tempête, l'inondation, les typhons, concernant plus particulièrement la Corée, ou le tremblement de terre, concernant la Roumanie, le Chili et la Turquie, sont intégrés à la politique de prévention.

Cette politique repose notamment sur une équipe centrale spécialisée qui établit et met à jour, en concertation avec les assureurs du Groupe, les standards applicables dans le monde entier, et participe à tous les projets de modernisation, d'extension ou de création d'usines. Cette équipe centrale basée en France est relayée par des pôles régionaux en Espagne, Roumanie et Amérique du Sud, et dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau.

## 1.5.2.6 LES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT

### FACTEURS DE RISQUES

En complément des dispositifs (décrits dans le chapitre 2.3 Performances environnementales) visant à faire de l'automobile un produit respectueux de l'environnement, de la conception au recyclage, en passant par sa fabrication et son usage, le risque environnemental réside pour Renault dans les impacts sur l'environnement du fait d'un dysfonctionnement des installations, les atteintes aux hommes et l'existence de pollutions passées sur les sites.

### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Renault ne détient pas d'installation à haut risque environnemental. Cependant la prévention des risques environnementaux fait l'objet d'un système de management de l'environnement certifié selon la norme ISO 14001, et est intégrée depuis 2005 dans le Système de production Renault (SPR) au travers de la gestion des produits chimiques et des déchets aux postes de travail.

Les missions remplies dans ce système de management sont animées par une équipe de spécialistes métiers centraux relayés dans chaque usine par des équipes de terrain organisées en réseau. Les techniques et les organisations pour identifier les risques, quantifier les impacts, organiser la prévention et la protection et définir les contrôles, sont mises en œuvre dans l'ensemble des sites industriels du Groupe.

Des méthodes et outils sont définis à tous les stades du management : identification des risques, choix des solutions de prévention et/ou de protection, procédures de management et de formation, et un tableau de bord des données d'impact contrôlées par les Commissaires aux comptes.

### 1.5.2.7 LE RISQUE INFORMATIQUE

#### FACTEURS DE RISQUES

L'activité du groupe Renault dépend en partie du bon fonctionnement de son informatique. Celle-ci est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information Renault (DSIR) qui contribue par sa politique de sécurité, ses architectures techniques et ses processus à lutter contre les risques liés :

- à la destruction d'une partie du *datacenter* qui abrite environ 3 000 applications informatiques. Les 11 applications supportant les processus métiers stratégiques sont dupliquées de façon à redémarrer en moins d'une semaine en cas de sinistre. Plusieurs mois seraient nécessaires pour redémarrer l'ensemble du parc applicatif ;
- à la cybercriminalité : attaques informatiques visant Renault, par exemple en réaction à un événement fortement médiatisé tel qu'une fermeture d'usine, ou simplement en vue d'en tirer bénéfice (revente, chantage, etc.). Ces attaques visent à voler – ou corrompre – des données sensibles (informations confidentielles ou à caractère personnel), à bloquer des applications voire globalement le réseau intranet du Groupe, et à défigurer les sites Internet. Toutes les sociétés, y compris dans le domaine industriel, sont la cible de tels actes. En outre l'exposition du groupe Renault à ce risque va s'accroître avec le développement des véhicules connectés, en ciblant soit les systèmes embarqués dans le véhicule, soit les systèmes débarqués (applications Renault et partenaires) ;
- à l'espionnage industriel ciblant les données sensibles ;
- à la non-conformité aux législations traitant de l'activité informatique : protection des données à caractère personnel, secret des affaires, loi sur la confiance dans l'économie numérique, etc. (cf. chapitre 1.5.3.1).

La survenue de ces risques aurait des impacts sur l'image de marque, des impacts financiers, et/ou une perte d'avantage concurrentiel.

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Le contrôle de ces risques est assuré notamment :

- par un Comité des risques informatiques présidé par un membre du CEG et piloté par la sécurité informatique du groupe Renault, rattachée à la DSIR, en collaboration avec la Direction du programme de maîtrise de l'information. Ce Comité réunit les représentants des métiers (Responsables métier de la sécurité des systèmes d'information – RMSSI) et la Direction du management des risques ;
- par l'animation de la sécurité des données dans chaque métier par le RMSSI nommé ;
- par des comités pilotés par la sécurité informatique du groupe Renault et qui vérifient, sur le plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément à la politique sécurité des systèmes d'information et aux bonnes pratiques ;
- par l'existence d'un processus de définition des exigences sécurité, qui doivent s'adapter en fonction de l'évolution des technologies comme les offres *cloud*, à mettre en place dans le cadre des projets informatiques en fonction du niveau de criticité de l'application et des données manipulées ;
- par le niveau de protection du réseau informatique du Groupe qui permet l'usage de ressources aux fournisseurs, partenaires, mais aussi à des entités installées dans des pays à risques ;
- par des actions de sensibilisation ;

- par des actions de vérification de conformité menées conjointement entre la DSIR et la Direction prévention et protection du Groupe (D2P).

Les principaux chantiers sécurité sur 2012 ont concerné :

- la mise à jour de l'inventaire des applications supportant les processus stratégiques du Groupe, afin d'être à même de redémarrer ces applications en priorité en cas de sinistre ;
- l'identification des SI hébergeant des données confidentielles (types A-B) et des données à caractère personnel ;
- la mise en place d'un processus pour assurer le bon niveau d'exigences sécurité dans les contrats *cloud* ;
- le renforcement du niveau de sécurité du centre technique C3 ;
- des actions d'amélioration de la sécurité sur l'intranet et sur les *smartphones* ;
- la réalisation de tests de vulnérabilité sur environ 750 machines supportant des applications Renault accessibles depuis l'Internet ;
- l'extension du réseau de RMSSI dans les métiers de l'entreprise et notamment à la *Digital Factory* rattachée à la Direction du marketing ;
- la formalisation d'un premier schéma directeur sécurité informatique.

### 1.5.2.8 LA COUVERTURE DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR DES PROGRAMMES D'ASSURANCE

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

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

La Direction des assurances négocie et place directement auprès d'assureurs à solvabilité financière reconnue ces programmes à vocation mondiale. En 2011, deux programmes ont été renégociés et placés conjointement avec Nissan et sont devenus de ce fait des programmes Alliance (« Dommages et pertes d'exploitation » et « Transport et stockage »). La Direction des assurances intervient directement dans la détermination de la politique de prévention et de protection du Groupe. De fait, la nature et la portée des garanties sont déterminées sur la base d'une analyse préalable des risques effectuée auprès des structures opérationnelles. Il en est ainsi pour la couverture des risques suivants :

- les « Dommages aux biens et les pertes d'exploitation » : l'Alliance achète en trois lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 1,5 milliard d'euros par sinistre. Les pertes d'exploitation consécutives sont mesurées à l'échelle des activités du Groupe. La franchise pour les activités industrielles du Groupe s'élève à 5 millions d'euros par sinistre, et pour les activités commerciales à 8 000 euros par sinistre ;
- la « Responsabilité civile » : le Groupe achète en deux lignes une capacité de 100 millions d'euros afin de couvrir la responsabilité civile générale, la responsabilité civile liée aux produits, à l'environnement et aux opérations de réparations effectuées par les filiales de ventes de Renault Retail Group ;

- le « Transport et le stockage de véhicules sur parcs » : l'Alliance achète en trois lignes auprès d'une dizaine d'assureurs une capacité de 220 millions d'euros par sinistre avec une franchise de 100 000 euros par sinistre pour les dommages causés aux véhicules sur parcs et de 45 000 euros par sinistre de transport terrestre ou aérien.

Ces programmes de portée mondiale sont partiellement réassurés par les assureurs de Renault auprès de Motor Reinsurance Company (MRC), filiale détenue à 100 % par le Groupe.

MRC intervient pour l'essentiel comme suit :

- « Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives » : à hauteur de 18 millions d'euros par événement et en limite d'engagement annuel ;
- « Responsabilité civile » : dans une limite annuelle d'engagement de 2,3 millions d'euros ;
- « Transport et stockage de véhicules sur parcs » : MRC intervient jusqu'à 10 millions d'euros par événement avec un engagement annuel limité

à 25 millions d'euros. Les couvertures de certains parcs exposés aux événements naturels tels que tempête et grêle, comme en Slovénie, au Brésil, en Espagne et en Algérie, ont été effectuées.

Enfin certains risques tels que la garantie constructeur et les campagnes de rappel ne font pas l'objet de couverture d'assurance.

La constance de la politique de prévention et la volonté de responsabiliser chaque secteur sur ses risques sont à l'origine de ces niveaux de franchise et de rétention. Aucune modification importante de la politique de transfert de risque n'est prévue pour 2013.

## 1.5.3 AUTRES RISQUES

### 1.5.3.1 LES RISQUES JURIDIQUES

#### FACTEURS DE RISQUES

##### Procédures judiciaires et d'arbitrage

Dans le cadre normal de ses activités, le Groupe est impliqué dans diverses procédures judiciaires. 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.

Pour une période couvrant les douze derniers mois, il n'y a pas eu de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris toute procédure dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) qui pourrait avoir ou a eu récemment des effets significatifs sur la situation financière, les activités ou les résultats du Groupe.

##### Risques sociétés communes

Le Groupe a conclu des contrats de société commune avec des entreprises de taille internationale ou des entreprises d'État. Le Groupe exerce dans chacune de ces entités une influence soit prépondérante soit notable et ces opérations n'induisent pas de risques particuliers liés.

##### Évolution des réglementations

Renault est soumis aux lois qui s'imposent à toutes les sociétés et cherche à avoir une attitude irréprochable. Renault demande à ses filiales de respecter les réglementations des pays dans lesquels l'entreprise intervient. Renault participe au dialogue permanent avec les autorités nationales ou régionales en charge de la réglementation spécifique des produits du secteur automobile afin de prévenir les risques liés aux changements de réglementation.

La Commission européenne a présenté le 14 septembre 2004 une proposition de directive amendant la directive 98/71 relative à la protection des dessins

et modèles. Selon les termes de cette proposition, la protection des pièces de rechange par la législation sur les dessins et modèles est abolie. Cette proposition a été validée par le Parlement européen avec un amendement prévoyant une période de transition de cinq ans, mais elle n'a, à l'heure actuelle, toujours pas été adoptée par le Conseil des ministres en vertu du processus de codécision pour l'adoption des directives communautaires. Dès lors, la période de transition n'a pas eu lieu et les législations actuelles des États Membres sur les dessins et modèles continuent à s'appliquer. La vente de copies de pièces de rechange après cette date pourrait engendrer des effets négatifs sur les résultats du Groupe étant rappelé qu'environ 1,5 % du chiffre d'affaires Renault est aujourd'hui réalisé grâce à la vente des pièces de rechange dites « captives » bénéficiant d'une protection au titre des dessins et modèles.

##### 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 1.4) dont certains font l'objet de licences payantes concédées à des tiers.

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

#### DISPOSITIFS ET PRINCIPES DE GESTION

Les différents risques identifiés ci-dessus sont maîtrisés par la mise en œuvre de politiques de prévention dans les domaines de l'hygiène et de la sécurité du travail, de l'environnement industriel, de la propriété intellectuelle et industrielle de la sécurité des véhicules, et de la qualité de ses produits ou services ainsi que par la sécurisation juridique des opérations réalisées par le Groupe.

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

- le *reporting*, qui est assuré par une mise en réseau de la fonction juridique dans le groupe Renault (double *reporting*, hiérarchique et fonctionnel) ;
- le principe de précaution qui résulte :
  - d'une attitude responsable de chaque collaborateur dans la fonction juridique, entraîné à un mode de fonctionnement transversal et éthique en toutes circonstances,
  - d'une intervention en amont sur les sujets majeurs ainsi que d'une position proactive dans la résolution des litiges en aval.

### 1.5.3.2 LES RISQUES LIÉS AUX ENGAGEMENTS DE RETRAITE

Renault est implanté dans des pays dans lesquels, en règle générale, les régimes de retraite sont pris en charge par des systèmes publics. Les engagements de Renault sont essentiellement du type indemnités de fin de carrière, ainsi qu'indiqué dans la note 20 de l'annexe aux comptes consolidés.

Ces engagements peuvent être sensibles à l'évolution de leurs paramètres de calcul (fonds de couverture, paramètres sociaux, taux d'intérêt).

## 1.6 ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

Suite à l'annonce de son acceptation par trois syndicats représentatifs de 64,42 % du personnel, un Accord de compétitivité devrait être signé dans les jours qui viennent par Renault et ces trois syndicats. Cet accord vise à assurer une base solide et durable à Renault en France.

Les engagements de Renault courent jusqu'en 2016 et sont les suivants :

- pas de fermeture d'usine en France ;
- pas de plan de sauvegarde de l'emploi, ni de plan de départ volontaire. L'ajustement des effectifs à hauteur de 7 500 postes, s'effectuera par le non-remplacement de départs naturels et dans le cadre du dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- fournir aux usines françaises un volume global minimum de 710 000 véhicules d'ici 2016, en s'appuyant sur le renouvellement du plan produit

(estimé à 100 000 véhicules) et, grâce à un effet positif de l'accord, le gain de véhicules en provenance de nos partenaires (à hauteur de 80 000 unités).

Cet engagement de volume permet de porter le taux d'utilisation global des sites français à plus de 85 % à l'horizon 2016 et d'assurer une visibilité sur l'activité de l'ensemble des sites jusqu'au-delà de 2020.

Un tel niveau d'activité bénéficie également à l'ensemble des sites de mécanique français, qui assurent la production des éléments de liaisons au sol, moteurs et boîtes de vitesses pour équiper les véhicules, ainsi qu'aux établissements logistiques.

- maintenir les activités Corporate et cœur de métier (ingénierie et tertiaires) en France.



# 1

## LE GROUPE RENAULT

---

ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA CLÔTURE

<b>2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> ♦	<b>86</b>
2.1.1 Vision du groupe Renault	86
2.1.2 Un système de management au service de la performance de Renault	88
2.1.3 Objectifs et périmètre de <i>reporting</i> extra-financier	89
<b>2.2 PERFORMANCES SOCIALES</b> RFA	<b>90</b>
2.2.1 Panorama du capital humain de Renault	91
2.2.2 La contribution RH au plan stratégique <i>Together Drive the Change</i> ♦	93
<b>2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES</b> RFA	<b>105</b>
2.3.1 Les enjeux écologiques ♦	105
2.3.2 Les indicateurs environnementaux ♦	106
2.3.3 Un management de l'environnement transversal à l'entreprise ♦	118
<b>2.4 ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX</b> ♦ RFA	<b>124</b>
2.4.1 Programmes et actions globales déployées sur chacune des quatre thématiques ♦	125
<b>2.5 RENAULT ET SES PARTIES PRENANTES</b> ♦	<b>136</b>
2.5.1 Les clients ♦	136
2.5.2 Les fournisseurs ♦	137
2.5.3 Les salariés ♦	140
2.5.4 Les actionnaires ♦	140
2.5.5 Les institutions et associations ♦	140
2.5.6 La communication RSE	141
<b>2.6 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS</b>	<b>142</b>
2.6.1 Les notations de Renault en 2012	142
2.6.2 Appartenance à des indices boursiers socialement responsables ♦	143
<b>2.7 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX</b> ♦	<b>144</b>
2.7.1 Les objectifs sociaux	144
2.7.2 Les objectifs environnementaux	145
2.7.3 Les objectifs sociétaux	146
<b>2.8 ANNEXES</b>	<b>147</b>
2.8.1 Annexes sur l'environnement	147
2.8.2 Annexes sociétales	157

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme RFA

## 2.1 RENAULT, ENTREPRISE RESPONSABLE POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE ✦

### 2.1.1 VISION DU GROUPE RENAULT

“

**Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité – mais aussi de notre intérêt – de nous impliquer dans les enjeux environnementaux, ainsi que dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés.**

**Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault**

”

**Notre objectif : que la mobilité durable soit un vecteur de développement dans le monde et de progrès pour tous.**

**Les fondements de l'approche de Renault en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale reposent sur la réduction de notre empreinte environnementale sur le « cycle de vie » et l'usage raisonné des ressources naturelles, la santé des usagers de la route, riverains et salariés, le développement des compétences et le principe d'égalité des chances en fonction du mérite. Ils témoignent de la capacité d'ouverture au monde et de la volonté du Groupe de répondre aux attentes de la Société.**

La mobilité est indispensable au développement économique et à la création de lien social. Elle constitue un vecteur de liberté et de plaisir autant qu'un moyen fonctionnel et d'inclusion dans la Société. Mais elle peut conduire à des accidents et avoir des impacts sur la santé et sur l'environnement, qui constituent des enjeux majeurs à l'échelle mondiale. Notre industrie prend sa part de responsabilité, pour que la qualité de vie de chacun s'en trouve améliorée.

Le défi de Renault, constructeur automobile responsable et pionnier de la mobilité durable pour tous, implique d'élaborer des offres de mobilité accessibles au plus grand nombre, à concevoir des technologies innovantes telles que le véhicule électrique, zéro émission à l'usage, et à veiller à l'utilisation frugale de l'énergie et des matières premières. Il consiste aussi

à accompagner l'évolution des comportements et des usages. Il exige enfin d'inventer les modèles économiques adaptés qui contribuent autant à la pérennité de l'entreprise qu'à la création de la valeur ajoutée pour les parties prenantes associées.

Parce qu'une entreprise est d'abord un groupe de femmes et d'hommes dont la motivation et les compétences sont des sources essentielles de compétitivité, Renault veille au développement de son capital humain. Nous nous attachons ainsi à proposer, partout dans le monde, un environnement de travail motivant, des offres de formation cohérentes avec les besoins de l'entreprise comme avec les aspirations des salariés, et des règles de reconnaissance équitables, visant à stimuler la performance individuelle et collective. Sur nos territoires d'implantation, nous soutenons des actions en faveur de l'éducation et de la diversité, dans l'enseignement supérieur comme auprès des plus jeunes, notamment au moyen de nos Fondations.

En tenant compte de nos priorités et de nos valeurs, nous nous sommes fixé sept ambitions cohérentes avec les standards internationaux RSE les plus exigeants :

- assurer une application stricte des règles d'éthique à tous les niveaux et des pratiques loyales dans les affaires ; garantir l'engagement RSE de nos fournisseurs ;
- créer des conditions de travail motivantes, dans le respect des droits fondamentaux, pour attirer et faire évoluer les salariés dans tous les pays ; promouvoir la diversité et l'égalité des chances ;
- veiller à l'employabilité en développant les compétences de demain ;
- réduire de génération en génération l'empreinte environnementale sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule en intégrant les principes de l'économie circulaire dans nos processus, produits et services ;
- contribuer aux objectifs de santé publique : diminuer la mortalité routière, en particulier dans les pays en développement ; préserver au mieux la santé des employés, usagers et riverains ;
- proposer des offres de mobilité innovantes accessibles au plus grand nombre ;
- soutenir le développement économique et social responsable de nos territoires d'implantation, par des actions ciblées vers les communautés locales, dans le domaine de l'éducation et de l'accès à la mobilité.

## LA RSE, UNE TRADITION BIEN ENRACINÉE

Renault n'a pas attendu les années 1990 et l'apparition du concept de développement durable pour agir de manière responsable vis-à-vis des sociétés et des écosystèmes dans lesquels il s'inscrit. Les actions sociales, sociétales et environnementales sont ancrées de longue date au cœur de l'entreprise.

### SOCIAL

Cette responsabilité s'exerce en premier lieu vis-à-vis des salariés. La politique des ressources humaines du Groupe intègre depuis longtemps dans ses priorités la protection de la santé et du bien-être des collaborateurs, le développement de leurs compétences, ainsi que le respect du principe d'équité.

#### Quelques dates clés :

**1955** – Contrat social : paiement des jours fériés, troisième semaine de congés payés et instauration de la retraite complémentaire.

**1962** – Protection de la santé des collaborateurs : création du laboratoire d'hygiène industrielle de Renault assurant un contrôle étroit sur les produits chimiques utilisés dans les usines Renault partout dans le monde. Cette expérience de plus de 50 ans, capitalisée par une base de données de plus de 3 000 substances, permet aujourd'hui d'exercer une surveillance des substances utilisées sur l'ensemble du cycle de vie du véhicule.

**1962** – Quatrième semaine de congés payés, retraite à 61 ans pour les femmes et 63 ans pour les hommes.

**1989** – Signature avec les partenaires sociaux d'un « accord à vivre », définissant les règles de concertation et d'implication personnelle pour faire face aux mutations en cours. Le dernier chapitre de cet accord s'intitule « Se réaliser dans un cadre performant ». Il s'agit d'une vraie innovation sociale pour l'époque.

**2004/2005** – Signature de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux, de la Charte diversité et d'un accord avec les pouvoirs publics pour favoriser l'insertion professionnelle en milieu industriel des jeunes sans diplôme, ni expérience.

**2009** – « L'accord social de crise » met en place un système de solidarité au sein de l'entreprise, afin de maintenir l'emploi et la rémunération des salariés mis en chômage partiel sous l'effet de la crise financière.

**2011** – Accord de gestion prévisionnelle des emplois et compétences, qui vise à adapter les compétences de l'entreprise aux impératifs de sa stratégie et développer l'employabilité des salariés.

Cf. chapitre 2.2.

### ENVIRONNEMENT

Responsable, Renault l'est aussi vis-à-vis des écosystèmes qui l'entourent et des populations qui en dépendent. Dès le milieu du siècle dernier, les ingénieries ont cherché à réduire les émissions polluantes des véhicules et la consommation de carburant. Aujourd'hui, Renault propose une solution de rupture : le véhicule électrique. Dans le même temps, les compétences en matière de traitement des rejets industriels, de gestion des déchets, de recyclage des matières se développent et s'affinent pour une amélioration continue des performances environnementales sur l'ensemble du cycle de vie des véhicules.

#### Quelques dates clés :

**1949** – Démarrage de l'activité d'échange-standard à l'usine de Choisy-le-Roi.

**Années 1970** – Création des premières stations d'épuration dans les usines.

**1998** – Attestation des données environnementales par les Commissaires aux comptes.

**1999** – Premières usines certifiées ISO 14001.

**2004** – Première analyse du cycle de vie (ACV) sur Scénic II.

**2007** – Signature eco<sup>2</sup>, fondée sur trois critères écologiques (fabrication, émissions, recyclage).

**2008** – Création de Renault Environnement qui entre dans la filière de recyclage des véhicules hors d'usages (filiale Indra).

**2011** – Début de la commercialisation des véhicules électriques Renault.

**2012** – Usine de Tanger, conçue sur la base de technologies zéro rejet d'eaux industrielles et neutre en carbone.

– Clio IV équipée du moteur Energy dCi 90 : émissions homologuées à 83 g CO<sub>2</sub>/km.

Cf. chapitre 2.3.

### SOCIÉTAL

Renault est également attentif aux impacts sociétaux de son activité.

Lorsque l'automobile est devenue un produit de masse et populaire, Renault s'est saisi de l'enjeu de la sécurité routière. Le Groupe innove depuis les années 1950 dans les domaines de la sécurité secondaire (ou passive), de la sécurité primaire (ou active), puis dans la sécurité tertiaire. En parallèle le Groupe déploie des programmes sociétaux de sécurité routière, seul ou parfois en partenariat avec des ONG, des autorités ou des Académiques (cf. sécurité routière 2.4.1.1).

**1964** – Création du Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique (LAB).

En **2012** Clio IV a obtenu cinq étoiles au *rating* Euro NCAP, avec la mention *best in class*.

**Depuis les années 1960**, Renault a régulièrement initié des actions sociétales avec une forte culture de tutorat et de partenariats avec le monde de l'enseignement ; le Groupe a régulièrement créé des instituts et des fondations dans ses différents territoires d'implantation afin de pérenniser ses soutiens dans les domaines de l'éducation, la diversité, la mobilité et la sécurité routière :

**1960** – Fondation Renault Argentine qui innovera de par ses actions en matière d'environnement et de mobilité.

**1963** – Une première Fondation en Espagne qui assurera le financement de bourses d'études pour les enfants des salariés.

**2001** – Fondation d'Entreprise Renault pour l'enseignement supérieur (cf. Éducation 2.4.1.2).

**2009** – Institut de la Mobilité Durable, Renault – ParisTech.

**2010** – Instituto Renault do Brasil, relais des actions RSE au Brésil.

**2012** – Création de Mobiliz Invest (société d'investissement en entrepreneuriat social) (cf. Mobilité durable 2.4.1.1).

**2012** – Fondation Renault Espagne pour la mobilité durable.

Cf. chapitre 2.4.

## 2.1.2 UN SYSTÈME DE MANAGEMENT AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DE RENAULT

### UNE STRATÉGIE GLOBALE, UNE ORGANISATION TRANSVERSALE

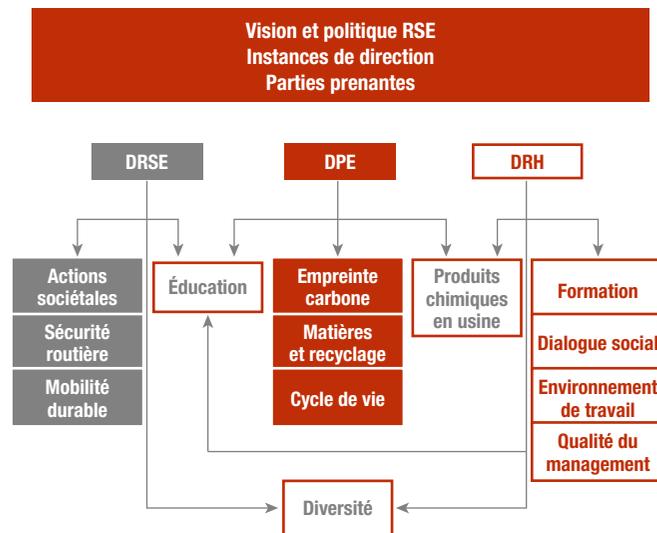
Pour chacun des trois domaines principaux de la RSE, une direction en charge du processus et un objectif structurant et fédérateur ont été déterminés :

- pour le domaine social, placé sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines (DRH) = mise en œuvre des six axes du plan *Together Drive the Change*, qui portent sur la simplification de l'entreprise, la qualité du management, l'environnement de travail, le développement des compétences, la diversité des talents et le système de reconnaissance ;
- l'environnement, placé sous la responsabilité de la Direction plan environnement (DPE) = la réduction de l'empreinte carbone ;
- le sociétal, placé sous la responsabilité de la Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) = la contribution à la décennie d'action pour la sécurité routière 2011-2020 des Nations unies.

L'ensemble des indicateurs de déploiement et de résultats associés à ces objectifs est détaillé dans les tableaux d'objectifs des sous-chapitres sociaux, environnementaux et sociétaux figurant au chapitre 2.7.

Chacune des trois directions pilote sa stratégie et rend compte auprès du CEG, du Comité opérationnel, du Comité de direction, du Conseil d'administration, de l'Assemblée générale des actionnaires ainsi que du Comité central d'entreprise. Elles s'appuient sur des réseaux transversaux, composés de relais au sein des grands métiers et fonctions de l'entreprise (ingénierie, fabrication et logistique, achats, commerce, etc.) et sur des entités *ad hoc* destinées à développer des partenariats externes et des modèles économiques innovants (Fondation Renault, Renault Environnement, etc.). Ces trois fonctions, compétentes et indépendantes sur leur cœur de métier, travaillent de concert sur des sujets communs (éducation et formation, diversité, hygiène industrielle, etc.).

Depuis 2001, la coordination entre les trois domaines de la RSE est assurée par un comité inter-fonctions de représentants des principales directions et des Régions géographiques. Cette instance collégiale assure la définition et le déploiement transversal de la vision RSE au sein du Groupe.



## 2.1.3 OBJECTIFS ET PÉRIMÈTRE DE *REPORTING* EXTRA-FINANCIER

À partir des années 1990, les parties prenantes sont de plus en plus nombreuses à demander des informations extra-financières sur les activités des entreprises. Fort de sa tradition de responsabilité, Renault y répond avec sérénité.

### 2.1.3.1 RÉFÉRENTIELS ET STANDARDS : INSTRUMENTS DE RÉGULATION ◆

Renault adhère à des normes ou standards internationaux dont la finalité est de réguler les pratiques environnementales, sociales et sociétales des entreprises. Le Groupe déploie également ses propres référentiels.

Principaux textes de référence :

- déclaration des droits sociaux fondamentaux, signée le 12 octobre 2004, qui se réfère notamment aux normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ;
- les 10 principes du Pacte Mondial, adopté à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. Le Pacte Mondial se réfère à la Déclaration universelle des droits de l'Homme, à la Convention de l'OIT, à la Déclaration de Rio lors du premier Sommet de la Terre et à la Convention des Nations unies contre la corruption ;
- les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales du 25 mai 2011 ;
- Charte éthique du Groupe, approuvée par le Conseil d'administration de Renault le 3 octobre 2012 (remplace le Code de déontologie) ;
- Charte santé-sécurité de l'Alliance, qui édicte neuf principes généraux de prévention en matière de santé et de sécurité ;
- accord relatif au Comité de groupe Renault du 27 octobre 2000, enrichi par l'avenant du 27 mai 2011, qui vise à améliorer la qualité du dialogue social transnational ;
- Charte RSE des achats de Renault-Nissan, de mai 2010, qui décrit les attentes des achats de Renault-Nissan à l'égard des fournisseurs et de leur chaîne d'approvisionnement en matière de droits fondamentaux des salariés, de respect de l'environnement et d'éthique.

En 2012, la Direction de l'immobilier et des services généraux de Renault est devenue la première direction du Groupe à s'engager dans la norme ISO 26000. Elle a piloté sa transformation interne selon cette norme, démarche reconnue par une évaluation AFAQ 26000 de l'Afnor avec un niveau « confirmé ».

### 2.1.3.2 *REPORTING* EXTRA-FINANCIER

Le *reporting* extra-financier intégré dans le présent Document de référence a été établi en conformité avec les exigences de la loi NRE (2001) et de la loi française dite Grenelle 2, article L. 225-102-1 du 24 avril 2012 relative aux obligations de transparence des entreprises en matière environnementale, sociale et sociétale.

En anticipation de l'arrêté sur les modalités de vérification des données extra-financières par un organisme tiers, les informations présentées dans ce Document ont fait l'objet d'une vérification par les Commissaires aux comptes, quant à leur complétude et leur exactitude (niveau d'assurance modérée).

Cette démarche volontaire s'ajoute à l'initiative du Groupe, prise dès 1999, de faire attester les impacts environnementaux des sites industriels (émissions dans l'eau, dans l'air et production de déchets) par les Commissaires aux comptes avec le même niveau d'assurance que pour les données financières (niveau d'assurance raisonnable).

Comme les années précédentes, Renault se conforme à la *Global Reporting Initiative G3.1* pour une correspondance de ses indicateurs extra-financiers à ces standards.

### 2.1.3.3 PÉRIMÈTRE

Le périmètre cible de ce *reporting* est celui du *reporting* financier consolidé du groupe Renault (cf. chapitre 4.2, note 31 de l'annexe aux comptes consolidés). Cette cible ne pouvant être atteinte que de façon progressive, il relève de la responsabilité des directions en charge des *reporting* extra-financiers environnementaux, sociaux et sociétaux de communiquer le niveau de couverture pour chacun des indicateurs retenus.

## 2.2 PERFORMANCES SOCIALES

Renault a toujours placé l'humain au cœur de l'entreprise, avec la conviction profonde que les femmes et les hommes du Groupe constituent sa première richesse. Dans cet esprit, Renault a signé, le 12 octobre 2004, avec la Fédération internationale des organisations de travailleurs de la métallurgie, le Comité de groupe Renault (CGR) et les organisations syndicales signataires de l'accord du 4 avril 2003 relatif au CGR (FGTB, CFDT, CFTC, CGT, CCOO, CSC, FO, UGT, CFE-CGC), la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault. A travers cette Déclaration, le Groupe Renault s'engage au respect des principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux au travail (abolition effective du travail des enfants, élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, liberté d'association et reconnaissance effective du droit de négociation). Elle fait aussi référence aux principes universels liés aux Droits de l'Homme qui constituent le Pacte mondial (*Global Compact*) adopté à l'initiative des Nations unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. Cette déclaration concerne les salariés du groupe Renault dans le monde entier et implique également ses fournisseurs.

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 ». Elle réaffirme aussi l'engagement de Renault en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail et son attachement au principe d'égalité des chances dans les relations de travail.

Au fil des ans, Renault progresse dans la mise en œuvre effective de ces principes, gages de sa performance durable. En 2012, le Groupe est resté centré sur la réussite du plan Renault 2016 – *Drive the Change*, qui repose en tout premier lieu sur la mobilisation, la motivation et les compétences de l'ensemble des femmes et des hommes de l'entreprise. Les ressources humaines ont ainsi poursuivi la mise en œuvre de leur plan *Together Drive the Change* – le volet humain du plan stratégique du Groupe, déployé depuis 2011. Son objectif est double : soutenir la motivation des salariés et optimiser la performance de l'entreprise, partout dans le monde. Six axes prioritaires

ont été identifiés, sur la base des résultats de la dernière enquête réalisée auprès des salariés du Groupe :

- **simplifier l'entreprise** – Clarifier l'organisation et les périmètres de responsabilités, alléger les processus et faciliter l'accès à l'information : telles sont les principales actions menées pour simplifier la vie quotidienne des collaborateurs et leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier ;
- **ancrer *Renault Management Way*** dans les pratiques au quotidien – Il s'agit de poursuivre l'appropriation et la mise en application par l'ensemble des collaborateurs d'un référentiel commun de règles de management et de conduite dans l'entreprise ;
- **améliorer l'environnement de travail** – Cet axe vise à proposer un univers de travail motivant et attractif à tous les collaborateurs du Groupe, ainsi qu'à promouvoir des façons de travailler innovantes, comme le travail à distance ou l'utilisation des outils collaboratifs ;
- **développer la gestion dynamique des compétences et renforcer l'employabilité** – Dans une industrie en perpétuelle mutation, il est crucial de faire évoluer les compétences des collaborateurs et d'anticiper celles qui seront nécessaires pour concevoir, fabriquer et vendre les voitures de demain. La gestion dynamique des compétences donne également les moyens aux collaborateurs, au niveau individuel, de progresser dans l'exercice de leur métier comme dans leur carrière ;
- **promouvoir la diversité et développer les talents** – La diversité de nos talents doit refléter celle de nos marchés et de nos clients, c'est une condition essentielle de performance pour un groupe mondial et multiculturel. À cet effet, Renault cherche à renforcer le recrutement, le développement et l'accompagnement de talents locaux, partout où l'entreprise est implantée, et poursuit l'action déjà engagée en faveur de l'égalité hommes/femmes ;
- **dynamiser le système de rémunération et de reconnaissance** – À travers la mise en place de règles simples, claires, équitables et partagées par tous, cet axe vise à mieux récompenser, valoriser et stimuler la performance individuelle et collective.

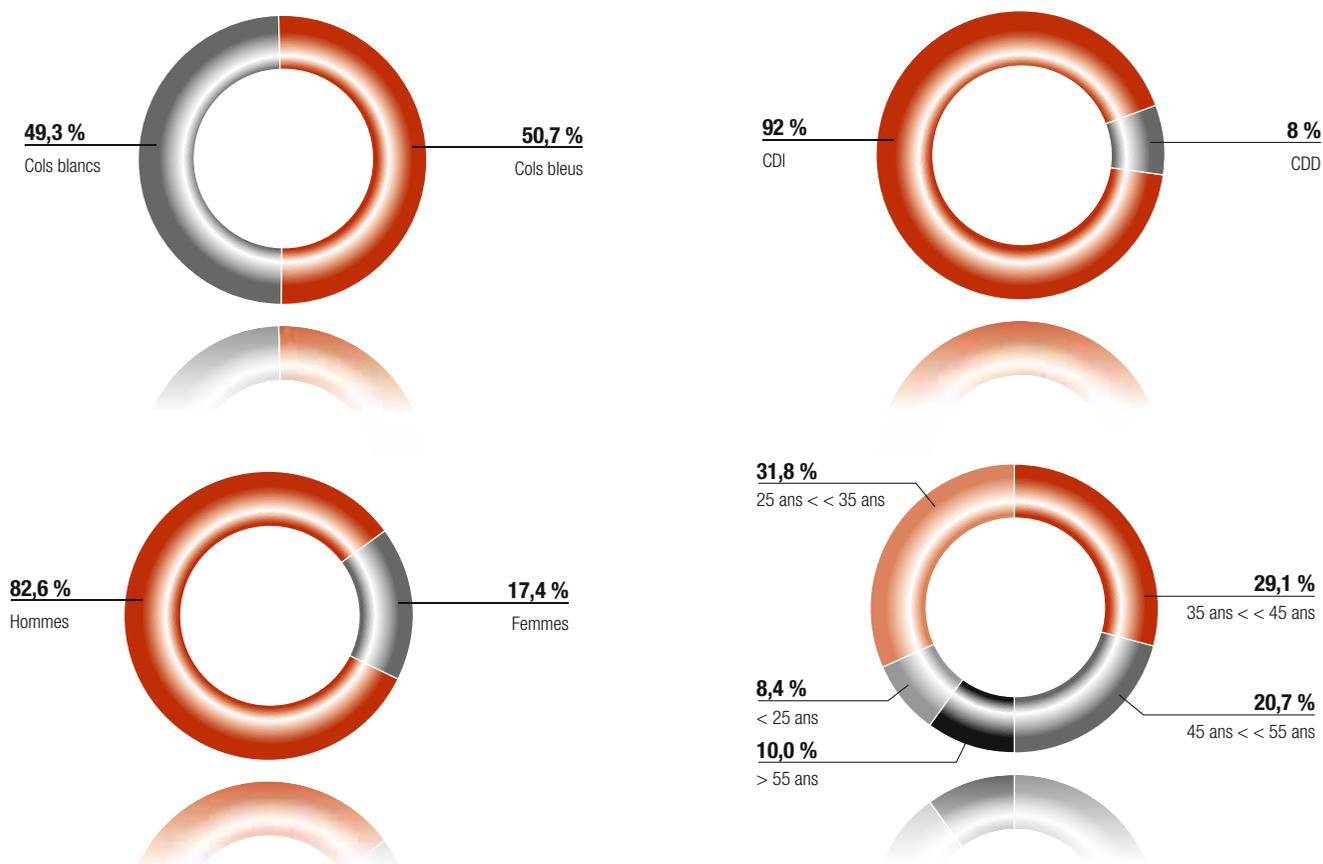
Ce chapitre propose un panorama général du capital humain de Renault, avant de faire le point sur l'avancement des six axes de *Together Drive the Change*.

## 2.2.1 PANORAMA DU CAPITAL HUMAIN DE RENAULT

### 2.2.1.1 CHIFFRES CLÉS

Au 31 décembre 2012, les effectifs inscrits (CDI + CDD) du Groupe s'élèvent à 127 086 personnes et se répartissent comme suit :

Les répartitions entre cols bleus et cols blancs et par type de contrat (CDI / CDD) sont réalisées sur l'intégralité du périmètre. En revanche, le classement hommes/femmes et la distribution par âge sont effectués sur le périmètre des filiales consolidées par intégration globale (97 % du total des effectifs) ; les exclusions correspondent aux entités contrôlées par le Groupe, mais intégrées de manière proportionnelle.



Les effectifs du Groupe sont présents dans 38 pays, regroupés en cinq Régions. Les « 10 grands pays » (Argentine, Brésil, Corée du Sud, Espagne, France, Inde, Maroc, Roumanie, Russie, Turquie) représentent 90 % des effectifs totaux.

EFFECTIFS PAR RÉGION	2012	POIDS
<b>GROUPE</b>	<b>127 086</b>	<b>100,0 %</b>
Europe	71 444	56,2 %
dont France	53 203	41,9 %
Euromed – Afrique	30 758	24,2 %
Amériques	12 252	9,6 %
Asie-Pacifique	7 307	5,8 %
Eurasie	5 325	4,2 %

Au-delà de ces chiffres, la communauté Renault se caractérise par son ouverture sur des partenariats multiculturels, son engagement ainsi que le dialogue social continu qui l'anime.

### 2.2.1.2 UNE COMMUNAUTÉ OUVERTE SUR DES PARTENARIATS MULTICULTURELS

Le capital humain de Renault se caractérise également par son ouverture sur des partenariats multiculturels, à commencer par l'Alliance avec Nissan.

Depuis 1999, les échanges croisés de collaborateurs constituent un des piliers de l'alliance Renault-Nissan. Ces échanges ont permis d'améliorer la collaboration entre les deux entreprises et la mise en œuvre de synergies et de bonnes pratiques au sein de l'Alliance. En 2012, 115 collaborateurs des deux entreprises travaillent ainsi chez leur partenaire. Ces échanges concernent principalement les collaborateurs à fort potentiel d'une part, afin d'enrichir l'expérience internationale des *leaders* mondiaux de demain, et les experts d'autre part, afin de partager et développer les compétences critiques au sein de l'Alliance.

Pour renforcer ce pilier de l'Alliance, un nouveau programme d'échanges croisés de dirigeants a été lancé en mai 2012. Il prévoit de confier aux membres des équipes de direction de Renault et de Nissan des postes opérationnels clés dans l'autre entreprise. Dix managers de Renault et de Nissan ont pu profiter de ce programme en 2012. Chaque année, des managers des deux entreprises seront sélectionnés pour participer à ces échanges croisés.

Au-delà de ces échanges, l'*Alliance Business Way Program* organise des formations communes, visant à développer la connaissance de l'entreprise partenaire et à favoriser les coopérations.

Les liens se multiplient également avec les deux autres partenaires de Renault – AVTOVAZ et Daimler – au fil des échanges, coopérations, projets communs ou formations. En 2012, 150 personnes de Renault ont travaillé à Togliatti (Russie) pour AVTOVAZ ou pour des projets de l'Alliance. Concernant la coopération stratégique de Renault avec Daimler, 150 personnes des deux entreprises ont déjà participé ensemble à des ateliers sur des projets communs. Selon une enquête interne menée en septembre 2012, 83 % des personnes interrogées chez Renault, Nissan et Daimler estiment que cette coopération rend leurs métiers plus intéressants.

### 2.2.1.3 UNE COMMUNAUTÉ ENGAGÉE

En novembre 2011, Renault a invité un échantillon représentatif de 21 600 salariés à s'exprimer sur leur motivation et sur la qualité du management. Comme en 2010, l'enquête 2011 a été confiée à un cabinet indépendant <sup>(1)</sup>. Elle permet de suivre l'évolution d'indicateurs clés et de comparer les résultats de Renault avec la moyenne des autres entreprises du panel (« norme globale ») ainsi qu'avec les entreprises hautement performantes (« norme HP »). Les salariés consultés se sont largement exprimés : le taux de participation a atteint 73 %, bien au-dessus de la norme globale.

L'enquête est articulée autour de deux indicateurs principaux : l'engagement et les conditions pour réussir ou *enablement*.

Le niveau d'engagement correspond à la capacité du Groupe à donner envie aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes. Il atteint 76 % de réponses positives, soit une progression de quatre points par rapport à l'enquête 2010, 10 points de mieux que la norme globale et un point au-dessus de la norme HP. Parmi les facteurs d'engagement, la confiance dans la marque se renforce et la fierté d'appartenance reste un des points forts de Renault. Enfin, 83 % des salariés déclarent aller au-delà du travail demandé pour contribuer au succès de l'entreprise (+5 points par rapport à 2010 et 10 points au-dessus de la norme HP).

Deuxième indicateur, l'*enablement* renvoie à la capacité de Renault à créer les conditions permettant au salarié d'assurer au mieux ses missions. Le niveau moyen progresse de quatre points par rapport à 2010 pour s'établir à 70 %. Il est supérieur de six points à la norme globale et d'un point à la norme HP. Les salariés estiment à 69 % qu'il n'y a pas d'obstacle majeur dans leur équipe pour bien réaliser leur travail (en hausse de quatre points et sept points au-dessus de la norme HP). Sur les possibilités qu'offre leur travail de mener des actions intéressantes et motivantes, le niveau est en hausse (71 %) bien qu'inférieur d'un point à la norme globale.

L'analyse géographique de ces résultats met en évidence des écarts entre les régions : en Corée et en France, où l'environnement concurrentiel s'est durci, les résultats sont au-dessous de la moyenne du Groupe, quand les Régions Euromed et Amériques répondent plus positivement sur l'ensemble des sujets.

(1) Hay Group est un cabinet indépendant, qui réalise la même enquête auprès de nombreuses grandes entreprises internationales.

Si l'ensemble des résultats sont en hausse, l'enquête a permis d'identifier deux principaux points d'amélioration qui constituent des pistes de travail pour l'avenir. Premièrement, les salariés jugent l'entreprise encore trop complexe et les systèmes de prise de décisions trop lourds. Deuxièmement, ils expriment des attentes concernant une meilleure prise en compte de la performance individuelle.

### 2.2.1.4 UNE COMMUNAUTÉ ANIMÉE PAR UN DIALOGUE SOCIAL CONTINU

Renault a la volonté de créer, à tous les niveaux, les conditions d'un dialogue riche et transparent avec les salariés et leurs représentants. L'entreprise privilégie la négociation pour favoriser des décisions au plus près du terrain, préparer ses évolutions et les accompagner au mieux, en recherchant la convergence ou le meilleur équilibre possible entre les intérêts de l'entreprise et les intérêts des salariés.

#### UN DIALOGUE TRANSNATIONAL AU SEIN DU GROUPE

Depuis 1993, le Comité de groupe Renault (CGR) est l'instance de représentation du personnel au niveau de l'ensemble du Groupe. Il permet d'instaurer un dialogue social transnational sur la situation et la stratégie du Groupe, ainsi que sur ses évolutions majeures. Le CGR est aujourd'hui composé de 40 représentants, venus de 20 pays : 34 représentants des filiales détenues majoritairement par Renault dans l'Union européenne ainsi que six observateurs dans le reste du monde (Brésil, Argentine, Corée, Turquie, Russie, Maroc). Son Comité restreint compte 11 membres (cinq Français, deux Espagnols, un Roumain, un Autrichien, un Italien et un Slovène).

En 2012, le CGR a tenu comme chaque année une session plénière, au cours de laquelle des membres de la Direction générale, dont le Président, sont venus partager et échanger sur la stratégie du Groupe. Le Comité restreint s'est quant à lui réuni à 10 reprises. Les discussions ont notamment porté sur l'évolution de la situation commerciale en Europe, le développement à l'international, le renforcement des coopérations stratégiques et l'application des droits sociaux fondamentaux. Il a été tenu régulièrement informé des évolutions majeures du Groupe (plan produit, organes mécaniques, coopération stratégique avec Daimler, partenariat Alpine – Caterham, Inde, Corée du sud, Chine, Algérie). Par ailleurs, l'actualité du groupe Renault pour cette année n'a pas rendu nécessaire la réunion du Comité de Groupe Renault en formation de Comité de Groupe européen.

En matière de dialogue social international, l'année 2012 a été marquée par l'ouverture, en septembre, d'une négociation du groupe Renault avec les membres du Comité restreint du CGR et les représentants délégués par la fédération internationale *IndustriALL Global Union*, afin de moderniser et enrichir la Déclaration des droits sociaux fondamentaux signée en 2004. Il s'agit de faire évoluer cette déclaration vers un accord cadre international. Ce cycle de négociation devrait aboutir d'ici le printemps 2013.

#### MULTIPLICITÉ DU DIALOGUE SOCIAL LOCAL

Localement, 21 accords ont été signés avec les partenaires sociaux dans les 10 pays où Renault est le plus présent en 2012. Quelques exemples particulièrement intéressants sont à mentionner.

Au Brésil, Renault est la première entreprise à avoir signé un accord pluriannuel en 2011 portant sur les salaires et les qualifications. Ce pacte couvre la période 2011-2013.

En Espagne, la Direction générale de Renault Espagne a signé le 13 novembre 2012 un troisième accord triennal (*Convenio*) avec les trois syndicats majoritaires (UGT, CCOO et CCP) visant à améliorer la compétitivité des usines espagnoles. Cet accord comprend des mesures de flexibilité de la main-d'œuvre, d'augmentation progressive du temps de travail annuel et de modération salariale. En contrepartie, la Direction générale de Renault Espagne s'est engagée à accroître l'activité des usines de carrosserie-montage et de mécanique et à créer des emplois.

En France, sept accords collectifs ont été signés en 2012 au niveau de Renault s.a.s. (17 accords en 2010 et 2011). Ils ont notamment concerné :

- l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la mixité dans l'entreprise (accord du 16 mai 2012). Cet accord marque de nouvelles avancées dans la dynamique engagée de longue date par Renault pour réduire le déséquilibre entre les hommes et les femmes présents dans les métiers de l'automobile et dynamiser les parcours de carrière des jeunes femmes. En prenant en compte les nouvelles situations familiales, Renault entend par ailleurs renforcer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et contribuer à transformer les stéréotypes de la réussite ;
- les modalités de mise en œuvre pour l'année 2012 de l'accord d'intéressement ;
- les modalités d'indisponibilité des avoirs du Plan épargne Groupe ;
- l'amélioration des conditions de travail et la prévention de la pénibilité (accord du 5 novembre 2012). Un dispositif innovant de suivi de l'accord est mis en place, permettant aux partenaires sociaux d'adresser des recommandations aux établissements afin qu'elles soient intégrées dans la construction de leur programme de prévention des risques professionnels.

Des négociations ayant pour objet de définir les conditions et moyens permettant d'assurer à Renault une base solide et durable en France ont par ailleurs été engagées fin 2012 pour se poursuivre début 2013.

## UNE COMMUNICATION INTERNE VIVANTE ET ÉTOFFÉE

Le dialogue au sein du Groupe est parallèlement nourri par une communication interne riche et variée. Renault informe en continu ses collaborateurs sur l'actualité de l'entreprise, en s'appuyant sur un réseau de communicants qui travaillent au cœur des métiers et des pays.

Le Groupe dispose d'un magazine unique, destiné à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Imprimé à plus de 100 000 exemplaires, le magazine *Global* existe en français et en anglais et se décline en versions locales : Espagne, Roumanie, Russie.

Deuxième pilier de la communication interne Groupe : Declic, le portail intranet bilingue français/anglais. Environ 80 000 collaborateurs dans le monde sont connectés à ce portail. Sur la page d'accueil, les informations sont mises à jour quotidiennement pour relayer rapidement et largement l'actualité du Groupe. Depuis 2009, toutes les dépêches, billets ou reportages peuvent être directement commentés par les collaborateurs, qui ont ainsi l'opportunité de partager leurs perceptions et de poser leurs questions. Les salariés peuvent également suivre les événements stratégiques (résultats financiers, annonce d'un partenariat, etc.) en *videostreaming*. Des sessions de questions-réponses (*open forum*) avec les dirigeants sont régulièrement organisées.

Enfin, Carlos Ghosn et le Comité de direction du Groupe informent les managers des projets stratégiques en cours tous les deux mois et en avant-première, à travers des conférences virtuelles (e-conférences). Des supports pédagogiques sont également diffusés régulièrement à l'ensemble des managers pour qu'ils déploient à leurs équipes l'actualité du mois et un planning des événements à venir.

## 2.2.2 LA CONTRIBUTION RH AU PLAN STRATÉGIQUE TOGETHER DRIVE THE CHANGE ♦

En 2012, la Direction des ressources humaines du Groupe a poursuivi la mise en œuvre des six axes de *Together Drive the Change*, le volet humain du plan stratégique, lancé en 2011.

### 2.2.2.1 SIMPLIFIER L'ENTREPRISE

#### FACILITER LA VIE QUOTIDIENNE DES COLLABORATEURS

Initié fin 2011 pour répondre aux attentes que les salariés ont pu exprimer à travers plusieurs enquêtes internes, ce chantier s'est concrétisé par une série de mesures mises en place courant 2012 et visant notamment à :

- alléger les processus en prenant les décisions au plus près du terrain, en responsabilisant managers et collaborateurs, en privilégiant les contrôles *a posteriori* : relèvement des seuils d'engagement des dépenses courantes, simplification du traitement des notes de frais, des frais de mission, etc. ;
- simplifier l'accès aux informations par la mise en place d'un nouveau moteur de recherche sur l'intranet et harmoniser les conditions de travail au sein des différents sites de la région parisienne ;

- clarifier l'organisation et les périmètres de responsabilité avec la mise en place d'un site pédagogique accessible sur le portail intranet permettant à chacun de situer son activité dans l'environnement de l'entreprise et de comprendre les interactions entre les principaux acteurs ;
- promouvoir des façons de travailler innovantes, avec la mise en place d'un réseau social d'entreprise et la multiplication d'outils collaboratifs accessibles également aux principaux partenaires.

Un premier bilan a été établi six mois après la mise en œuvre de ce lot de mesures concrètes. Selon cette enquête de satisfaction, 80 % des utilisateurs estiment que ces mesures facilitent leur vie au quotidien.

#### AMÉLIORER LA QUALITÉ DE SERVICE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

En 2012, la fonction RH s'est également réorganisée dans un souci de simplification et d'amélioration de la qualité de service rendu aux salariés.

Parmi les principales mesures, on note la simplification des processus, partagés au niveau mondial, et une délégation plus poussée vers les Régions et les pays, afin de piloter au plus près du terrain. Une organisation plus

lisible a également été mise en place. Désormais, chaque manager et chaque collaborateur ont un interlocuteur RH unique.

Les services d'informations RH ont été renforcés, notamment avec l'ouverture de huit agences RH dans les établissements d'Île-de-France. Ces agences sont conçues comme des espaces de proximité, en libre accès. Des conseillers et experts se tiennent à la disposition des salariés pour répondre directement et de manière personnalisée à toutes leurs questions. Leurs missions :

- répondre aux questions individuelles courantes (congés, temps de travail, etc.) et sur les processus RH de l'entreprise (stages, télétravail, etc.) ;
- apporter un tutorat ou une assistance dans l'utilisation des outils RH ;
- proposer des animations : organisations de permanences d'experts suivant les besoins et le calendrier RH ;
- informer et accompagner les collaborateurs sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

Fin 2012, on recense plus de 12 361 questions adressées aux agences, dont 83 % ont été traitées dans les 24 heures. Une enquête réalisée auprès des collaborateurs en octobre 2012 montre que 73 % des personnes interrogées se disent satisfaites ou très satisfaites de cette nouvelle prestation RH.

Au-delà du service d'information rendu aux salariés, les agences sont aussi facteur de progrès pour la fonction RH à double titre. Premièrement, l'analyse régulière des questions posées permet d'identifier les sujets de préoccupation des salariés ou les éléments qui demandent à être clarifiés. Deuxièmement, déchargés de ces questions courantes, les responsables RH se trouvent recentrés sur l'accompagnement individuel des collaborateurs et des managers, pour les aider à construire leur parcours professionnel et à préparer les prochaines étapes de leur carrière.

### 2.2.2.2 ANCRER LE RENAULT MANAGEMENT WAY DANS LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

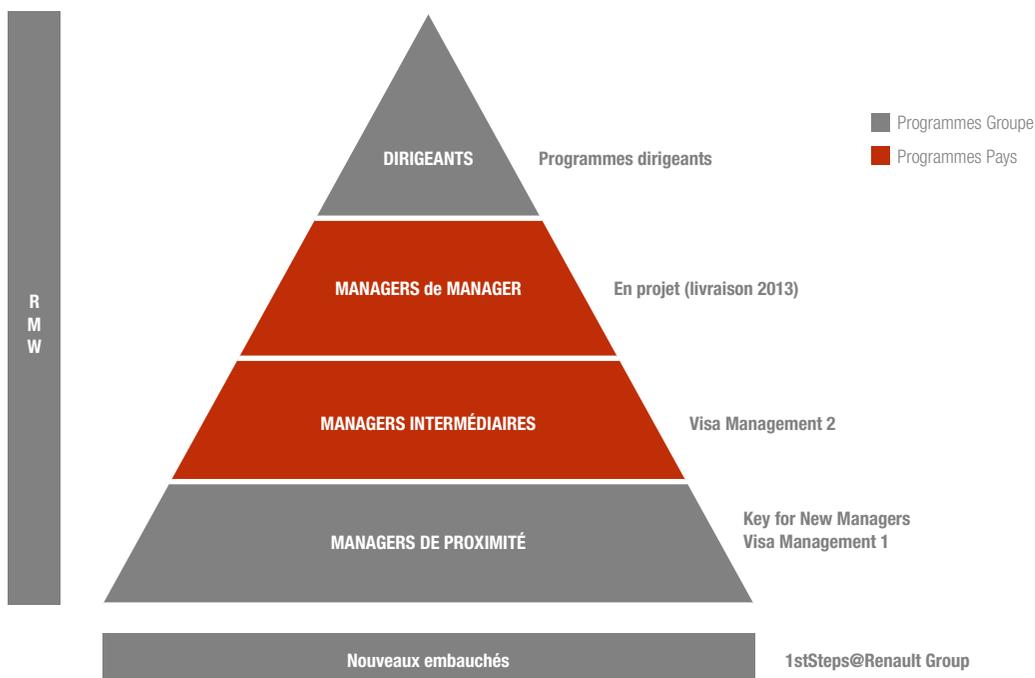
#### UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DE MANAGEMENT

L'objectif de ce deuxième axe de *Together Drive the Change* est d'améliorer la qualité du management et l'engagement des salariés à travers le partage, l'appropriation et la mise en pratique d'un référentiel commun de management – le *Renault Management Way (RMW)* – élaboré par le Comité exécutif du Groupe en 2009. Ce référentiel définit les rôles, les règles de conduite et l'état d'esprit attendus des managers du Groupe.

Le *RMW* a été déployé sous forme d'ateliers à 12 500 managers dans 26 pays, avec un taux de satisfaction de plus de 90 %. Les résultats de la dernière enquête menée auprès des salariés, en novembre 2011, soulignent les progrès réalisés en matière de qualité du management au sein du Groupe. Les salariés ont répondu positivement à 71 % aux questions relatives aux pratiques managériales, soit une augmentation de cinq points par rapport à 2010. Ils mettent en avant la qualité du management au quotidien, perçue comme un facteur favorable à la bonne réalisation de leurs missions.

#### DES FORMATIONS CIBLÉES POUR TOUS LES NIVEAUX DE MANAGEMENT

L'ancrage du *RMW* et la qualité du management sont soutenus par des actions de formations destinées à accompagner les managers de tous les niveaux.



En 2012, cette structure d'offre de formation par niveau de management, opérationnelle en France, a été partagée avec les différents pays sous forme d'orientations à décliner localement.

### Formation d'intégration : 1stSteps@RenaultGroup

Ce dispositif, destiné à favoriser l'intégration des nouveaux collaborateurs au sein du Groupe à travers le développement d'une culture commune, a été enrichi de trois nouveaux modules en 2012 pour offrir un panorama général et approfondi de l'entreprise : la présentation de la stratégie du Groupe, la découverte de ses marques et produits, la présentation des métiers de l'entreprise. Le Groupe dispose maintenant d'un dispositif d'intégration totalement renouvelé, en phase avec la stratégie du Groupe et le *RMW*.

### Formation Key for new managers

Cette formation accompagne tout collaborateur accédant au statut de manager et lui permet de s'approprier le *RMW*. Animée par un chef de service, un responsable RH et un contrôleur de gestion, il s'agit de repérer ce qui est attendu d'un manager en tant que responsable d'une équipe, d'un budget et en charge de la gestion de ses ressources humaines.

### Formation Visa Management 1

Ce parcours s'adresse aux managers de proximité, en poste depuis plus de six mois, pour développer les fondamentaux du management. Rythmé par des travaux à réaliser sur plusieurs mois, ce dispositif invite à la prise de recul et aux échanges sur les méthodes et pratiques de chacun, dans le but de construire son propre plan de développement managérial.

### Formation Visa Management 2

Ce programme permet aux managers, en poste depuis plus d'un an, de mieux comprendre le lien entre *leadership*, conduite du changement et performance globale de l'entreprise. Il explore en outre les différentes facettes du *RMW*.

### Programmes dirigeants

En 2012, les programmes destinés aux dirigeants ont été complétés par des offres de formations internationales, dispensées par des *Business Schools* locales (São Paulo, Shanghai, Cranfield, Barcelone, etc.). Ces formations sont l'occasion de renforcer des compétences managériales spécifiques, comme le *leadership*, dans un environnement multiculturel.

## 2.2.2.3 AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

La politique santé, sécurité et environnement de travail découle de la Déclaration des droits sociaux fondamentaux du groupe Renault et de la Charte de l'alliance Renault-Nissan. Elle concerne les salariés des trois marques du groupe Renault, dans le monde entier : Renault, Dacia et Renault Samsung Motors. Fondée sur la prévention des risques, cette politique vise à assurer la sécurité du personnel, à préserver sa santé physique et mentale et à proposer un environnement de travail attractif et motivant.

### DES PROCESSUS SOLIDEMENT ANCRÉS DANS L'ENTREPRISE

Pour mettre en œuvre sa politique santé, sécurité et environnement de travail, Renault peut s'appuyer sur des processus aujourd'hui solidement ancrés dans l'entreprise.

Un système de management est déployé dans l'ensemble des pays, des établissements et des métiers. À cela s'ajoutent l'engagement de la hiérarchie, la sensibilisation et la formation continue des managers en matière de

prévention des risques, ainsi que l'implication des partenaires sociaux. Cette mobilisation a permis de rendre systématique la participation des services prévention santé, sécurité et environnement de travail à tout nouveau projet, afin de mieux prendre en compte le facteur humain dès l'amont des projets.

Renault bénéficie d'un **réseau international de professionnels** de la santé, de la sécurité et des conditions de travail (ingénieurs, techniciens, ergonomes, médecins, infirmiers, assistantes sociales, responsables mission handicap), régulièrement formés pour élargir leurs champs de compétences aux nouveaux enjeux de l'entreprise. Des visites médicales régulières permettent des actions de prévention, le dépistage précoce de pathologies et assurent le suivi médical continu des collaborateurs. Par ailleurs, Renault organise régulièrement des campagnes d'information et de formation sur des thèmes tels que le stress, l'ergonomie ou encore l'hygiène alimentaire.

Concernant plus précisément la **prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel**, une nouvelle formation à la détection des personnes en difficulté a été déployée en 2012. Elle s'ajoute à un dispositif déjà fourni en la matière :

- assistance téléphonique pour les médecins du travail sur la santé psychologique au travail ;
- possibilité pour les collaborateurs, dans le cadre de l'Observatoire médical du stress, de l'anxiété et de la dépression mis en place depuis 1998, de passer un test permettant de poser un pré-diagnostic individuel. À fin 2012, plus de 90 000 tests ont été effectués dans le cadre des visites médicales ;
- au niveau collectif, des démarches de détection de l'hyper-stress ainsi que des plans de prévention ont été mis en œuvre ;
- différentes enquêtes destinées à mesurer les facteurs de stress ainsi que leur impact sur les gens ont été réalisées sur l'ensemble des établissements français de plus de 500 personnes. Sur ces bases, des plans d'action établissements et métiers ont été engagés.

Renault s'est doté d'une **méthode d'analyse ergonomique** des postes de travail. Utilisée dans tous les établissements industriels de Renault dans le monde, elle est aujourd'hui diffusée auprès d'autres entreprises. Cette méthode est déployée jusqu'aux chefs d'unité pour les aider à analyser les risques et améliorer en continu les conditions de travail. Un *reporting* mensuel permet de suivre l'évolution de la cartographie des postes, classés selon leur contrainte ergonomique, sur l'ensemble des sites industriels du Groupe. Par ailleurs, depuis 2009, de nouveaux outils permettent d'optimiser les démarches d'adéquation homme/poste, notamment pour les personnes avec des restrictions d'aptitudes. Une démarche standardisée sur l'employabilité et des dossiers individuels réglementés permettent aux managers et aux médecins de reclasser sur des postes adaptés des personnes à restrictions.

Afin de mesurer le déploiement et la mise en œuvre de la politique santé, sécurité et environnement de travail, des évaluations sont réalisées dans les différentes entités du Groupe par des experts internes ainsi que par un organisme extérieur, sur la base d'un référentiel produit par Renault et validé par Socotec (Organisme international expert en prévention santé-sécurité). Si les conditions prédéfinies sont réunies, la **certification « Système de management de la santé, de la sécurité et des conditions de travail »** (SMSSCT) est attribuée pour une période renouvelable de trois ans ; elle peut être retirée en cas d'anomalie importante. 98 % des sites industriels, tertiaires et ingénieries sont aujourd'hui certifiés. Deux nouveaux sites, Titu (Roumanie) et Tanger (Maroc), ont été audités en 2012 pour rejoindre la liste des sites certifiés. 76 % des sites commerciaux en France sont certifiés depuis le lancement de la démarche en 2005.

#### UN NOUVEAU CADRE GLOBAL POUR FAIRE CONVERGER DURABLEMENT PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DES SALARIÉS

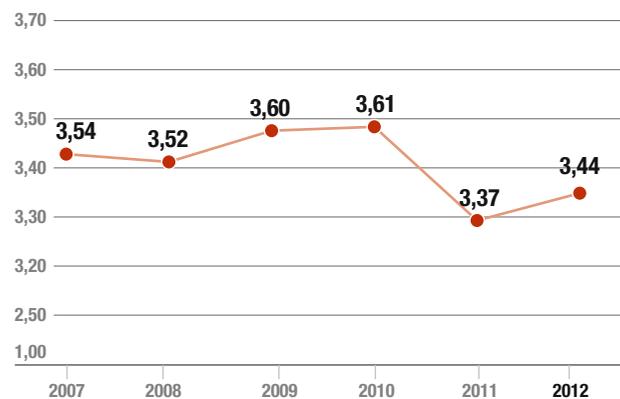
Un nouveau cadre global concernant l'environnement de travail a été mis en place en 2012. Il vise à faire de Renault un endroit où la qualité de vie au travail est reconnue par les collaborateurs, partout dans le monde, et contribue à la performance globale et durable de l'entreprise.

Ce cadre général se structure en quatre axes directeurs :

- environnement et espaces de travail : accès aux lieux de travail, déplacements, outils collaboratifs, implantation ;
- équilibre vie professionnelle/vie privée : télétravail, réunions, services aux collaborateurs ;
- management et implication : participation, reconnaissance, esprit d'équipe ;
- santé et mieux-être : échanges interculturels, appartenance au Groupe, ambiance.

#### ÉVOLUTION DU TAUX DE FRÉQUENCE F2 – GROUPE RENAULT

(par million d'heures travaillées)



N.B. : Les chiffres des accidents du travail portent sur 90 % de l'effectif total du Groupe.

Ce cadre a été déployé dans tous les pays où Renault est implanté. Sur cette base, chaque établissement, chaque pays doit réaliser un autodiagnostic sur l'ensemble des items recensés et sélectionner les priorités adaptées à ses besoins locaux. Ce dispositif mondial permettra ainsi de se doter d'une cartographie complète du Groupe en matière d'environnement de travail, d'identifier les points faibles à corriger comme les bonnes pratiques à diffuser, dans une perspective de progrès général et continu.

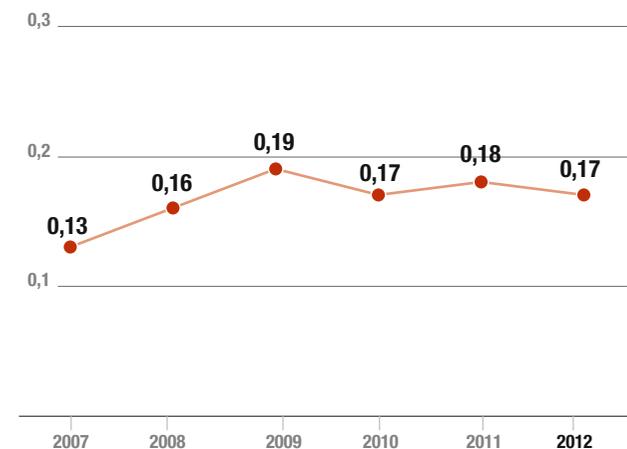
#### Les principaux progrès réalisés en 2012

##### Évolution du nombre d'accidents du travail

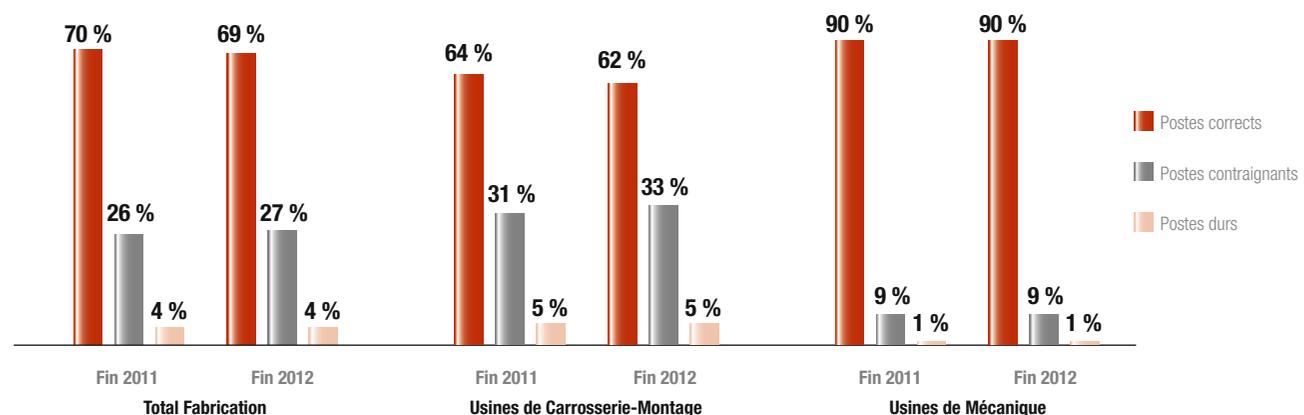
- Le taux F2 (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) est de 3,44 en 2012, contre 3,37 en 2011 ;
- le taux F1 (nombre d'accidents du travail qui nécessitent des soins en dehors de l'entreprise, par million d'heures travaillées) est de 6,12 en 2012, contre 6,44 en 2011 ;
- l'indice de gravité des accidents du travail est resté stable sur les trois derniers exercices.

#### ÉVOLUTION DU TAUX DE GRAVITÉ

(par millier d'heures travaillées)



#### ÉVOLUTION DE L'ERGONOMIE DES POSTES DE TRAVAIL : COTATION DES POSTES DE TRAVAIL EN FABRICATION



## Maîtrise du risque routier

ANNÉE 2012 (en pourcentage)	AUTOMOBILES	DEUX-ROUES	PIÉTONS	AUTRES
Répartition des accidents de trajet avec arrêt	35	35	24	6
Répartition des jours d'arrêt de travail	32	35	29	5

### Absentéisme et maladies professionnelles :

Le groupe Renault se donne les moyens de suivre, de la façon la plus exhaustive possible, les causes d'absentéisme d'origine professionnelle afin de construire des plans de prévention permettant de préserver au mieux la santé de l'ensemble de ses collaborateurs. Cependant, de grandes différences existent entre les législations et réglementations des pays dans lesquels Renault est implanté ; ces dernières enlèvent toute pertinence concernant des résultats moyens sur le périmètre du Groupe. Pour éclairer le sujet de la façon la plus objective possible, nous avons choisi d'indiquer

dans ce document les résultats de Renault s.a.s., notamment parce que ce périmètre est représentatif des grands métiers de Renault et qu'il fait l'objet d'un suivi très précis induit par la réglementation française.

L'absentéisme est suivi selon 2 catégories :

- « les accidents » de travail et de trajet ;
- « la maladie » qui recouvre toutes les autres causes d'absence couvertes par un arrêt de travail délivré par un médecin (toutes pathologies telles que grippe, accidents domestiques, maladies professionnelles<sup>(1)</sup>, etc.).

### NOMBRE DE JOURS PERDUS POUR MALADIE ET ACCIDENT CHEZ RENAULT (PÉRIMÈTRE FRANCE)

	2010	2011	2012
<b>Nombre de jours perdus pour maladie ou accident</b>	<b>282 757</b>	<b>270 096</b>	<b>267 640</b>
<i>dont nombre jours perdus pour accident de travail</i>	<i>17 506</i>	<i>19 737</i>	<i>18 839</i>
<i>dont nombre jours perdus pour accident de trajet</i>	<i>3 306</i>	<i>2 937</i>	<i>5 465</i>

### MALADIES PROFESSIONNELLES CHEZ RENAULT (PÉRIMÈTRE FRANCE)

	2010	2011	2012
<b>Nombre de maladies professionnelles déclarées</b>	<b>346</b>	<b>353</b>	<b>327</b>
<i>dont articulaires ou péri-articulaires</i>	<i>287</i>	<i>293</i>	<i>256</i>

Pour Renault, sur les 3 dernières années, le nombre de maladies professionnelles déclarées est en baisse notamment en raison de la réduction des pathologies articulaires ou péri-articulaires.

### Promotion de façons innovantes de travailler

Le 22 janvier 2007, Renault a négocié un premier accord relatif au télétravail en France, complété le 22 juin 2010. Aujourd'hui, les salariés qui le désirent et dont l'activité le permet peuvent travailler en alternance à domicile de 1 à 4 jours par semaine. Les télétravailleurs bénéficient d'une prise en compte par l'entreprise de leur ligne ADSL et d'une prime forfaitaire à l'entrée dans le dispositif ; d'une dotation en matériel informatique et en mobilier spécifique ; d'un diagnostic sécurité de leur lieu de télétravail.

1 496 personnes se sont engagées dans la démarche depuis le début de l'accord chez Renault s.a.s. :

- 53 % hommes/47 % femmes ;
- 48 % cadres/52 % employés et techniciens ;
- 86 % : un et deux jours au domicile/14 % : trois et quatre jours au domicile.

Unaniment, les télétravailleurs indiquent que ce dispositif leur permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle et d'être plus efficaces dans leur travail, notamment par la réduction des temps de trajet.

### Organisation du temps de travail :

Afin de prendre en compte les fluctuations de la demande des marchés automobiles, Renault met en place des mesures d'organisation du temps de travail, dans le respect des législations nationales et des conditions locales du dialogue social.

Ces mesures spécifient plus particulièrement les conditions d'aménagement du temps de travail en cas de forte demande (possibilité de recourir à des séances de travail supplémentaires obligatoires par exemple) et de réduction du temps de travail, en cas de baisse de cette demande (par l'utilisation, notamment, de jours de congés collectifs ou individuels).

A titre d'exemple, pour les sites en France, l'amplitude d'ouverture est 6h30 – 21h00 pour les salariés en « normale » effectuant 35h00 en moyenne par semaine travaillée dans une période annuelle.

Pour les usines, le principe est une organisation d'équipes en 2X8 alternantes et, en cas de forte charge, la mise en place d'une équipe fixe de nuit ; ces équipes travaillent en moyenne 24h/24 (3x8) par semaine travaillée.

<sup>(1)</sup> L'appellation « maladies professionnelles » caractérise des pathologies dont l'origine est imputée au travail ; ces pathologies ne donnent pas systématiquement lieu à des arrêts de travail.

### 2.2.2.4 DÉVELOPPER LA GESTION DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES ET RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ ◆

Pour anticiper le développement accéléré des innovations technologiques et se maintenir à la pointe de son activité, Renault a renforcé son management des compétences depuis plusieurs années par la mise en place d'une démarche de Gestion dynamique des compétences, qui couvre l'ensemble des métiers du Groupe. L'objectif est de s'assurer que l'entreprise dispose des compétences nécessaires à la réalisation de sa stratégie, tout en offrant des parcours permettant aux collaborateurs de développer leur employabilité.

Concrètement, chaque métier, soutenu par la fonction RH, dresse son diagnostic de compétences à l'échelle mondiale, visant à identifier :

- des compétences dites « critiques », celles dont l'entreprise aura besoin demain et sur lesquelles il faut attirer et former les collaborateurs ;
- des compétences dites « sensibles », celles dont le besoin diminue pour l'entreprise et pour lesquelles il faut préparer des plans collectifs et individuels de reconversion ou de redéploiement des ressources ;
- des compétences dites « à développer », celles dont l'entreprise souhaite accroître la performance collective en augmentant le niveau d'expertise de certaines fonctions ;
- des compétences dites « stables », qu'il s'agit de maintenir et consolider.

Ces analyses quantitatives et qualitatives, enrichies des réalités et priorités des différentes entités de Renault dans le monde, permettent d'établir une vision à moyen terme, révisée annuellement, de l'allocation optimisée des ressources et des plans d'action à déployer pays par pays, intégrant :

- le recrutement, aidé par les partenariats avec les écoles ;
- la formation, dont les orientations générales sont données par les écoles métiers ;
- les parcours de carrière, qui contribuent au développement de compétences par la multiplicité des expériences ;
- la filière expertise, qui permet de mieux capitaliser et diffuser le savoir-faire dans l'entreprise.

#### UN RECRUTEMENT CIBLÉ SUR LES COMPÉTENCES CRITIQUES ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LA CROISSANCE À L'INTERNATIONAL

Au cours de l'année 2012, Renault a recruté 8 396 personnes en contrat à durée indéterminée, ce qui correspond à 6,7 % des effectifs totaux.

- Europe : 1 007 recrutements ;
- Euromed-Afrique : 2 488 recrutements (1 581 au Maroc, 442 en Turquie, 349 en Roumanie) ;
- Amériques : 1 456 recrutements (1 253 au Brésil et 191 en Argentine) ;
- Eurasie : 2 586 recrutements (2 584 en Russie) ;
- Asie-Pacifique : 859 recrutements (840 en Inde).

Le niveau d'attrition (ensemble des départs 2012, y compris retraites, de salariés à contrat permanent rapporté aux effectifs permanents totaux à fin 2011) est très disparate entre les pays, voire même au sein d'une Région. En 2012, ce taux s'est établi comme suit pour les pays suivants :

(en pourcentage)

Russie	Corée	Espagne	Brésil
35,2	20,5	10,7	10,3
Maroc	Turquie	France	Roumanie
10,1	5,9	4,4	2,8

Pour la France, ce taux tient compte du licenciement de 341 personnes (0,7 % des effectifs du pays).

#### UNE FORMATION PILOTÉE ET ACCESSIBLE À TOUS

Renault s'engage à former tous ses collaborateurs quels que soient l'âge, le statut ou le poste occupé dans le Groupe.

À cette fin, l'offre du Groupe couvre tous les domaines de la formation professionnelle : des actions dédiées à chaque métier de l'entreprise aux actions plus individuelles destinées au développement personnel ou à l'acquisition de compétences linguistiques ou transversales.

La mise en œuvre de la gestion dynamique des compétences a impulsé une démarche de construction de parcours formatifs complets, répondant à un besoin de professionnalisation ou de reconversion des collaborateurs, parcours parfois assortis dans certains pays de certifications professionnelles. En conséquence, le plan de formation 2012 s'est attaché à :

- proposer une offre de formation centrée sur les besoins en compétences du groupe : à ce titre, les actions développées sont désormais directement issues de l'analyse des compétences critiques pour chaque métier ;
- prioriser les actions de formation transférables et celles permettant de développer l'employabilité interne ou externe de chacun ;
- mettre à disposition de l'ensemble des collaborateurs les outils et informations nécessaires à la construction de leur plan de développement individuel : communication sur les compétences clés et sur les parcours formatifs associés ;
- mesurer systématiquement la qualité des formations dispensées.

Le déploiement des priorités formation dans tous les pays est assorti de la mise en place d'indicateurs de pilotage communs. Ce suivi permet de mesurer, par pays, le nombre total d'heures de formation réalisées, le nombre moyen d'heures de formation réalisées par salarié et le pourcentage de l'investissement consenti à la formation, rapporté à la masse salariale.

Ces résultats s'établissent comme suit sur le périmètre de nos 10 grands pays :

	Argentine	Brésil	Corée	Espagne	France	Inde	Maroc	Roumanie	Russie	Turquie
<b>Total des heures</b>	81 374	84 067	32 782	435 709	1 090 967	91 325	458 711	519 797	173 254	350 747
<b>Moyenne heures par salarié</b>	23	21	27	54	30	33	68	33	36	57
<b>% coût de la formation sur masse salariale</b>	0,36	0,50	2,01	4,86	5,0	1,8	3,4	0,27	1,00	1,03

## LE DÉVELOPPEMENT D'UNE FILIÈRE EXPERTISE

La filière expertise a été mise en place début 2010, en s'inspirant des bonnes pratiques développées chez Nissan. L'objectif est de faire des expertises de Renault un avantage compétitif pérenne, en mettant le savoir et le savoir-faire de l'entreprise au service de la satisfaction des clients et de la performance de l'entreprise.

À fin 2012, 50 domaines d'expertises stratégiques ont été identifiés, couvrant l'ensemble des grands métiers de Renault : conception et développement des produits, fabrication, vente, connaissance des clients et des marchés, performance économique, fonctions supports.

La filière expertise est structurée en quatre niveaux :

- un *expert fellow*, nommé par le Président de Renault et membre du Comité de direction Renault. Il est responsable de la construction des dossiers de décision par la Direction générale requérant une haute technicité. Garant de la liste des domaines d'expertises stratégiques, l'*expert fellow* anime la communauté des experts *leaders* afin de faire partager les meilleures pratiques sur les différents domaines d'expertises stratégiques ;
- 35 experts *leaders*, chacun rattaché à un Directeur métier. En charge d'un domaine d'expertise stratégique, l'expert *leader* a pour mission de développer et de capitaliser l'expertise en animant son réseau interne d'experts et en construisant un réseau externe, afin de mettre le savoir et le savoir-faire à la disposition des opérationnels de l'entreprise ;
- 125 experts, qui ont en charge des sous-domaines d'expertise. Ils sont responsables de la promotion des standards, des dépôts de brevets, de la réalisation des *benchmarks* et de l'identification des partenaires pertinents ;
- 353 référents, en charge d'une spécialité métier. Ils font progresser l'état de l'art en construisant les standards et en diffusant le savoir auprès des métiers.

Une enquête interne menée en 2012 auprès de près de 900 experts, managers et chefs de projet, a montré que le développement de la filière expertise depuis trois ans a permis de décloisonner davantage les savoirs,

de mieux les capitaliser, les diffuser et les transmettre au sein du Groupe. En 2013, l'effort portera sur l'implication de la filière expertise dans la gestion des compétences.

## L'EXEMPLE DE LA GPEC EN FRANCE

En France, Renault a signé un accord de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) le 4 février 2011. Il s'agit d'un cadre structurant destiné en premier lieu à anticiper les besoins en compétences de l'entreprise. Les enjeux stratégiques du Groupe ainsi que les évolutions de compétences qui en découlent dans chaque métier ont été partagés avec les organisations syndicales, notamment à l'occasion des observatoires des emplois et des compétences. Ceux-ci font également l'objet d'un déploiement à l'ensemble des collaborateurs de Renault s.a.s.

La GPEC vise aussi, à travers une palette complète de dispositifs, à gérer le pourvoi en compétences dites critiques et la reconversion des compétences dites sensibles. Depuis son démarrage en 2011, près de 1 500 collaborateurs ont adhéré à différentes mesures de la GPEC : accompagnement à la création/reprise d'entreprise, période de mobilité externe ou encore aménagement d'activité après des carrières considérées comme pénibles. Les filières de formation/reconversion ont été construites pour permettre à des collaborateurs de changer de métier en développant des compétences à la fois plus stratégiques pour l'entreprise et plus porteuses en termes d'employabilité. Autre exemple, la GPEC prévoit des détachements temporaires de collaborateurs pour s'adapter aux variations d'activité des différents sites de production. En 2012, jusqu'à 1 200 personnes par jour ont ainsi travaillé dans une autre usine que la leur. Enfin, en 2011 et 2012, 980 recrutements externes ont été réalisés dans le cadre de la GPEC.

Des espaces emplois et compétences sont ouverts dans chaque établissement pour accompagner et conseiller les collaborateurs intéressés par la démarche. Un site intranet dédié leur permet également de trouver des informations sur les mesures de la GPEC, les formations et des témoignages de collaborateurs sur leurs parcours professionnels.

### 2.2.2.5 PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET DÉVELOPPER LES TALENTS ◆

#### GARANTIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS ET AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE PAR LA DIVERSITÉ DE SES TALENTS

Renault souhaite faire bénéficier l'entreprise de la richesse culturelle et de la diversité d'expériences de toutes ses composantes. La diversité est un levier fondamental de performance, de motivation et d'engagement pour les collaborateurs. Elle constitue un avantage compétitif décisif : de la diversité des formations, des talents et des parcours des salariés, naît l'innovation. C'est aussi en reflétant les multiples visages des 118 pays dans lesquels Renault commercialise des véhicules que l'entreprise comprendra et répondra au mieux aux attentes de ses clients.

“

**Notre engagement concernant la diversité est un avantage concurrentiel qui nous aide à mieux répondre aux attentes de nos clients dans le monde, en particulier dans une période où les marchés dits émergents deviennent les moteurs de l'économie.**

**Carlos Ghosn, P-DG de l'alliance Renault-Nissan**

”

À la suite d'un diagnostic sur la diversité réalisé dans le Groupe en 2010 par un organisme indépendant, quatre champs d'actions prioritaires ont été identifiés :

- genre : promouvoir la mixité dans les métiers jusqu'aux plus hauts niveaux du management ;
- origine : favoriser la mixité culturelle et sociale dans les équipes pour mieux refléter la diversité des 118 pays dans lesquels le Groupe est présent ;
- handicap : intégrer les personnes à mobilité réduite par une organisation dédiée à l'emploi et l'évolution professionnelle des personnes handicapées au plus près du terrain ;
- âge : protéger les salariés tout au long de la vie professionnelle, valoriser l'expérience et les savoir-faire précieux des *seniors* et favoriser la formation et l'insertion professionnelle des jeunes.

Des actions de percées sont déployées dans différents pays du monde à travers l'animation des réseaux sociaux, des partenariats avec différentes parties prenantes et le soutien de la fonction RH.

Par ailleurs, en 2012 Renault a lancé une réflexion sur le thème de LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres), portée par un groupe de volontaires et soutenue par le pôle diversité à la responsabilité sociale de l'entreprise.

#### Women@Renault, un dispositif global en faveur des femmes dans l'entreprise

Renault a lancé début 2010 le plan Women@Renault, une démarche à 360° pour améliorer la représentation des femmes à tous les niveaux de l'entreprise. Fin 2012, elles représentent 17,4 % des effectifs du groupe, contre 10 % en 2000. Le premier volet de ce plan concerne l'évolution des processus RH (recrutement, formation, gestion de carrière). En la matière, Renault s'est fixé des objectifs chiffrés :

- recruter 30 % de femmes sur les postes techniques et 50 % sur les profils commerciaux. En Turquie, 34 % des nouvelles embauches réalisées dans les domaines techniques sont des femmes ;
- augmenter la part des femmes parmi les 150 premiers postes du Groupe. Fin 2012, ce pourcentage atteint 14,4% ;
- proposer au moins une femme parmi les trois candidats dans les plans de succession des postes clés du Groupe.

Notons enfin que deux des 11 membres du Comité exécutif du Groupe sont des femmes (Marie-Françoise Damesin, Directeur des ressources humaines Groupe, et Mouna Sepehri, Directeur délégué à la Présidence de Renault) – une représentation féminine particulièrement élevée dans le secteur automobile.

L'égalité de traitement entre hommes et femmes constitue un indicateur essentiel du plan Women@Renault. En France, plusieurs avancées ont été réalisées :

- l'intégration d'une comparaison hommes/femmes dans les lettres de transparence adressées aux cadres et aux ETAM (document envoyé à chaque collaborateur, qui précise les mesures prises dans le cadre des plans d'augmentation et de promotion, et permet à chacun de se situer) ; à cet égard, les analyses statistiques annuelles soulignent une égalité de traitement entre hommes et femmes en moyenne et à iso-ancienneté ;
- la mise en œuvre d'un budget spécifique pour garantir l'application de l'accord d'entreprise relatif à la rémunération des femmes en congé maternité ;
- la signature, en mai 2012, d'un nouvel accord en faveur de l'égalité professionnelle et de la mixité.

Le plan Women@Renault a également permis la naissance et le développement d'un réseau social d'entreprise. Ce réseau mixte et ouvert à tous les salariés est aujourd'hui le plus important réseau social du Groupe, avec 3 200 membres et des réseaux locaux dans 11 pays (Algérie, Argentine, Brésil, Colombie, Corée, Roumanie, Espagne, France, Inde, Maroc, Turquie). Il permet de mobiliser les collaborateurs autour d'actions et d'informations centrées sur trois axes :

- le développement professionnel et personnel des femmes. Une action pilote de *mentoring* a par exemple été lancée auprès de 50 binômes dans cinq pays différents. Son principe : un manager expérimenté accompagne une jeune femme sur une durée de 18 mois pour lui apporter son éclairage en matière de développement et d'orientation de carrière ;
- l'évolution des mentalités sur la place des femmes dans l'entreprise. Des déjeuners, tables rondes, débats sont organisés en interne sur ces sujets. En 2012, quatre conférences Women@Renault ont également fait intervenir des personnalités extérieures reconnues ;

- la participation aux enjeux stratégiques de Renault : ce réseau est mis à disposition des fonctions pour apporter des idées neuves, des retours d'expérience ou simplement une approche différente du *business*. Au Brésil par exemple, des tests de conduite ont été réalisés pour recueillir l'avis spécifique des femmes. En Espagne, le réseau Women@Renault a organisé la démonstration de Twizy dans quatre grandes villes du pays.

### Mieux refléter la diversité des marchés au sein des équipes Renault

La diversité des talents internes doit refléter celle des marchés sur lesquels Renault est présent, c'est une condition essentielle de performance pour un groupe mondial. Il est impossible de répondre à la multiplicité des attentes de clients, situés dans 118 pays différents, sans intégrer cette diversité au sein de l'entreprise. Par ailleurs, les 13 années d'expérience de l'Alliance Renault-Nissan prouvent qu'un environnement multiculturel constitue une source permanente d'innovation et de performance pour l'entreprise et d'enrichissement pour ses salariés. La promotion de la mixité culturelle anime donc l'ensemble de la politique RH du Groupe. Pour que cette diversité soit effective au plus haut niveau de l'entreprise, l'objectif avait été fixé d'augmenter la part des personnes de nationalité autre que française parmi les 150 premiers postes du Groupe. Ce pourcentage s'établit à 26,5 % fin 2012. Ce pourcentage s'établit à 26,5 % fin 2012.

### Faciliter l'intégration professionnelle des personnes handicapées

En 2012, Renault a poursuivi ses actions en faveur de l'insertion, du maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des personnes handicapées au niveau local. En France, ces actions s'inscrivent dans le cadre des accords en faveur des personnes handicapées, signés par Renault s.a.s. (5<sup>e</sup> accord en avril 2010), Renault Retail Group (mai 2010) et Sodicom (novembre 2011). Cette politique se déploie en quatre volets :

- intégration : à fin 2012, le taux d'emploi des personnes handicapées de Renault en France (Renault s.a.s. + filiales françaises) s'élevait à 7,4 %. Renault s.a.s. s'engage en particulier à soutenir l'intégration des jeunes personnes handicapées par l'alternance ou les stages en entreprise et à travers des partenariats avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle ;
- aménagement des postes de travail (installation de table élévatrice ou de retourneur de palettes par exemple) et organisation de structures d'écoute et de réunions d'échanges pour partager les difficultés rencontrées par les personnes handicapées dans l'entreprise et mettre en place des actions correctives ;
- accès aux postes de travail et installations sociales (places de parking, rampes d'accès, etc.) ;
- prévention, sensibilisation et formation : diverses animations sont organisées en interne, notamment pour faire évoluer le regard des managers et collaborateurs sur ce sujet.

D'autres initiatives sont prises localement. À titre d'exemple, Renault Do Brasil et Renault Espagne ont noué des partenariats avec des structures spécialisées et accueilli dans leurs équipes des personnes handicapées. On note également le développement du recours au secteur protégé : en 2012, Renault France, RECSA Espagne et Renault Roumanie ont confié des prestations à ce secteur.

Le 5 juillet 2012, Renault a lancé un réseau social interne autour du handicap : Handi@Renault. Ce réseau, qui compte déjà plus de 600 membres, valides ou en situation de handicap, se veut un lieu d'échanges inter-métiers. Il permet entre autres de faire émerger des idées innovantes pour progresser sur les enjeux stratégiques de l'entreprise tout en facilitant la vie des personnes handicapées. Le plan Handi@Renault, animé par un comité de pilotage <sup>(1)</sup>, a permis d'activer plusieurs partenariats, notamment avec la Fédération Française Handisport et avec l'association JACCEDE, qui œuvre pour de l'accessibilité.

### Valoriser les talents à tout âge

Renault est soucieux de développer les talents à tous les âges, en aidant tout particulièrement les jeunes à trouver leur place dans le monde du travail et en veillant à valoriser l'expérience *des seniors*.

En France, Renault s.a.s. a signé le 9 décembre 2009 un accord sur la dynamique des parcours tout au long de la vie professionnelle, qui fait l'objet d'un suivi annuel par une commission. Il repose sur les principes de non-discrimination et de valorisation de l'expérience, en garantissant notamment :

- une part des plus de 55 ans sur le total des effectifs – elle s'établit à 22,5 % en 2012, pour un objectif fixé à 14 % ;
- un taux d'accès favorisé à la formation ;
- un système de parrainage dans l'entreprise pour développer la transmission de connaissances et compétences.

Concernant les jeunes, Renault met en œuvre une politique active pour tisser des liens entre le monde de l'éducation et celui du travail, professionnaliser et développer leur employabilité, promouvoir l'égalité des chances. Les principales réalisations en la matière sont les suivantes :

- formation de plus de 3 400 jeunes (stagiaires, apprentis, etc.) en 2012 sur le périmètre Renault s.a.s. ;
- en 2012, Renault s.a.s. a accueilli 1 731 alternants (apprentis, CDD professionnels, y compris insertion, VIE et doctorants), soit 4,82 % de ses effectifs, en bonne voie pour atteindre son objectif de 5 % en 2013 ;
- dans le cadre de son engagement pour l'insertion des jeunes en difficulté, Renault a accueilli en France 3 700 jeunes en contrat de professionnalisation depuis 1992 ;
- participation à des forums (17 forums en France en 2012), subventions aux écoles (131 écoles subventionnées en France), dons de matériels aux écoles. En France, le versement de la taxe d'apprentissage Renault a concerné plus de 300 écoles et organismes habilités.

(1) Composition du comité de pilotage : le Directeur des opérations France, membre du CEG, le Directeur des ressources humaines Groupe, membre du CEG, le Directeur marketing & communication monde, le Directeur des achats-RNPO, le Directeur de la responsabilité sociale d'entreprise et Fondation Renault, le Directeur général de Renault Tech.

## ÉVOLUTION DU MANAGEMENT DES TALENTS : GARANTIR L'ÉGALITÉ DES CHANCES POUR TOUS

Renault a fait évoluer ses orientations en termes de management des talents en 2012, en vue de mieux garantir l'égalité des chances pour tous dans un groupe qui est désormais international. Parmi les évolutions majeures, on peut souligner :

- la mise en place de règles explicites et homogènes partout dans le monde. À cet égard, les critères de sélection ont été revisités. Le critère de la maîtrise de la langue française a par exemple été abandonné pour la sélection des potentiels. Il s'agit de donner la possibilité à tous les managers de Renault dans le monde de se développer et de prendre des responsabilités non pas seulement au niveau de leur pays ou de leur Région, mais au niveau du Groupe ;
- les processus de détection des talents et de nomination ont été décentralisés. Les pays et les Régions sont désormais responsabilisés sur l'identification des potentiels et des candidats aux postes clés ;
- Renault s'est doté en 2012 d'un nouvel outil : le *Renault Leadership Assessment* (RLA). Il s'agit d'un outil de développement personnel alimenté par un diagnostic individuel et l'élaboration d'un plan de développement (formation, étape de carrière, *coaching*). Réalisé avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisé qui apporte son expérience et un point de vue externe, le RLA renforce l'objectivité et l'équité dans l'évaluation des potentiels à partir de critères communs à tout le Groupe et alignés sur le *Renault Management Way*. Il constitue ainsi un outil d'aide à la décision pour les comités de carrières en charge d'identifier les talents de Renault.

## 2.2.2.6 DYNAMISER LE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET DE RECONNAISSANCE ♦

### L'ÉVALUATION À TRAVERS L'ENTRETIEN INDIVIDUEL

L'entretien individuel est conçu chez Renault comme un moment privilégié d'échanges et de dialogue entre le collaborateur et son manager direct. Il est l'occasion de dresser un bilan de l'année écoulée, de fixer les objectifs de l'année à venir et d'expliquer leur contribution à la performance de l'entreprise. C'est également lors de cet entretien que le collaborateur formalise ses demandes de formation et échange avec son manager sur ses perspectives de carrière.

L'évaluation de la performance consiste à faire un constat factuel de l'atteinte des objectifs et apprécier la façon dont les résultats ont été obtenus en s'appuyant sur des critères précis (compétences métiers, attitudes professionnelles et compétences managériales pour les encadrants). Dans le cas où l'atteinte des résultats serait inférieure aux attentes, un plan de progrès est mis en œuvre par le manager et le collaborateur, afin de restaurer une dynamique de performance individuelle.

Par ailleurs, une cohérence est demandée entre l'évaluation de la performance et le plan d'évolution de rémunération (révisions du salaire fixe, primes le cas échéant) : le constat de l'atteinte des objectifs et la façon dont les résultats ont été obtenus doivent être pris en compte dans les décisions collégiales préparatoires au plan d'évolution de rémunération.

### TAUX DE RÉALISATION DES ENTRETIENS INDIVIDUELS EN 2012, SUR LE PÉRIMÈTRE DES 10 GRANDS PAYS :

(en pourcentage)

	Russie	Brésil	Inde	Espagne	Turquie	Maroc	Argentine	Roumanie	France	Corée
Cols bleus					99,7	–	33,8	98,0	100	100
Cols blancs	100	100	100	100	99,0	30,0		95,0		

## RÉTRIBUTION

En 2012, le total des frais de personnel du Groupe s'est élevé à 5 761 millions d'euros, pour une contribution des 10 grands pays qui se répartit comme suit :

(en millions d'euros)

France	Espagne	Brésil	Roumanie	Corée	Turquie	Russie	Argentine	Maroc	Inde
3 409	397	271	266	248	153	133	130	78	40

Dans un contexte économique et financier incertain, Renault a souhaité mettre en œuvre en 2012 une politique visant à reconnaître l'engagement de ses salariés pour atteindre les objectifs du Groupe et à donner au management les moyens de valoriser la performance.

La partie variable de la rémunération, destinée aux managers et aux cadres, est construite autour des principes suivants :

- plus le niveau de responsabilité est élevé, plus la proportion variable de la rémunération est importante ;
- le paiement de la rémunération variable est conditionné par l'atteinte d'un objectif fédérateur au niveau du Groupe. En 2012, comme pour 2011, il s'agissait d'atteindre un *free cash flow* positif ;

- la rémunération variable s'appuie sur des objectifs collectifs ainsi que sur l'appréciation de la performance individuelle.

Elle s'articule autour de deux dispositifs :

- un dispositif Groupe destiné aux titulaires des postes dont le niveau de responsabilité est le plus important ;
- un dispositif défini au niveau de chaque pays, destiné aux autres managers ou aux cadres.

La rémunération des dirigeants est abordée dans le chapitre 3.3.

## ÉVOLUTION DU SYSTÈME DE RECONNAISSANCE : VERS PLUS D'ÉQUITÉ ET DE COMPÉTITIVITÉ

Le système de reconnaissance et de rémunération a été revisité en 2012 avec le double objectif de le rendre plus équitable et plus compétitif. Cette évolution répond également à la demande exprimée par les salariés, à travers les enquêtes, d'un lien plus fort entre performance et reconnaissance. Pour récompenser et soutenir la performance, la rémunération sera désormais déterminée par trois éléments :

- le niveau de responsabilité. Les postes ont été évalués en fonction de leur niveau de responsabilité, en s'appuyant sur un référentiel international (Hay). Cette évaluation permet d'établir une cartographie complète des postes en interne, dans les différents métiers et dans les différentes Régions, garantissant ainsi une plus grande équité globale et une meilleure visibilité sur les parcours de carrière. Elle présente aussi l'avantage de pouvoir précisément comparer les échelles de rémunération de Renault par rapport au marché. C'est sur la base de cette classification des postes qu'est désormais assis le système de rémunération fixe et variable ;
- la maîtrise du poste ou la capacité à tenir son poste, définie selon des critères précis et partagés afin de rendre son évaluation plus objective et de l'harmoniser au sein du Groupe ;
- les résultats atteints pendant l'année ou le niveau de réalisation des objectifs fixés.

À travers ces trois composantes, c'est bien la contribution individuelle apportée à l'entreprise, indépendamment de tout autre facteur, qui est rémunérée. Ces règles, déployées au niveau mondial fin 2012, seront effectives en 2013.

## INTÉRESSER À LA PERFORMANCE DU GROUPE

### Intéressement

Renault applique une politique d'intéressement des salariés qui comprend une contribution aux résultats financiers et peut aussi prendre la forme de versements au titre de la performance locale. Le 6 décembre 2010 a été signé par quatre organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT, FO, CFTC) un accord triennal auquel ont adhéré la plupart des établissements français. Il comprend :

- le maintien des intéressements locaux, assis sur la performance des établissements ;
- une partie assise sur les résultats financiers du Groupe.

Cet accord, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011, est calculé sur la base de deux indicateurs : le *free cash flow* du Groupe, ainsi que sa marge opérationnelle. Au cours des trois dernières années, Renault s.a.s. a versé les montants d'intéressement aux résultats financiers et aux performances suivants :

ANNÉE	MONTANT CUMULÉ : INTÉRESSEMENT FINANCIER + PERFORMANCE (en millions d'euros)
2010	78,53
2011	129,01
2012	66,32

Compte tenu des incertitudes sur le second semestre 2012, il a été décidé de ne pas verser d'avance sur les résultats financiers de 2012, ce qui explique la baisse du montant perçu par les salariés à ce stade. Ce chiffre ne préjuge pas de la somme qui sera calculée après l'annonce des résultats financiers du Groupe et versée en 2013 au titre de l'exercice 2012.

### Actionnariat et épargne salariale

Renault dispose d'un plan d'épargne Groupe (PEG) en France par adhésion volontaire des filiales détenues à plus de 50 % (10 filiales adhérentes). Ce PEG est composé de cinq Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis suivant les normes socialement responsables et labellisés par le Comité intersyndical de l'épargne salariale, et de trois FCPE investis en titres de l'entreprise (action Renault, code ISIN FRO000131906). Les titres des portefeuilles classés ISR (Investissement socialement responsable) sont sélectionnés en fonction de la politique de l'emploi, des conditions de travail, du respect des normes environnementales et du Gouvernement d'entreprise. Ces cinq fonds et le FCPE Action Renault sont ouverts aux versements des salariés tout au long de l'année.

En 2012, le montant total des versements effectués au plan d'épargne de Renault a été de 9,258 millions d'euros (en diminution de 50 % vs 2011), dont 80 % issus de transferts de primes d'intéressement. La valorisation totale du PEG de Renault au 31 décembre 2012 est de 505 millions d'euros.

En 2011, Renault a mis en place un Plan d'épargne retraite collectif (Perco), système d'épargne collective permettant au salarié de se constituer une épargne accessible au moment de la retraite sous forme de rente ou sous forme de capital. Le dispositif mis en place offre la possibilité pour le salarié de verser au Perco son intéressement, des versements libres ou encore une partie des congés de son capital temps individuel (CTI) dans la limite de 10 jours par an. En complément, Renault abondera à hauteur de 25 % les jours de CTI versés au Perco.

Le salarié a le choix entre une gestion libre de son épargne, les FCPE proposés dans le cadre du PEG ayant été retenus, à l'exception des FCPE d'actionnariat, ou une gestion pilotée *via* des fonds générationnels de la gamme Natixis Horizon Retraite.

En 2012, le montant total des versements effectués au Perco Renault a été de 7,226 millions d'euros, dont 70 % de monétisation de jours de congés. La valorisation totale du Perco Renault au 31 décembre 2012 est de 14 millions d'euros.

Les données ci-après concernent le Groupe :

#### PLAN D'ÉPARGNE GROUPE ET PERCO

COMPOSITION		NOMBRE D'ADHÉRENTS AU 31/12/2012	ACTIF (en millions d'euros)	PERF. 2012 (en %)
<b>FCPE Actions Renault (PEG)</b>				
Fonds Actions Renault <sup>(1) (4)</sup>	Près de 100 % actions Renault	40 507	255,3	47,42
Fonds Renault Shares <sup>(2)</sup>	Près de 100 % actions Renault	11 409	59,7	51,81
Fonds Renault Italia <sup>(3)</sup>	Près de 100 % actions Renault	139	0,7	51,78
<b>FCPE Diversifiés (PEG + PERCO)</b>				
Impact ISR Performance <sup>(4)</sup>	100 % actions européennes	5 895	29,9	15,49
	50 % actions diversifiées			
Impact ISR Équilibre <sup>(4)</sup>	50 % obligataires	11 859	122,3	13,71
	30 % actions diversifiées			
	30 % obligataires			
Impact ISR Rendement Solidaire <sup>(4)</sup>	30 % monétaires			
	10 % solidaires	1 682	3,7	8,01
Expansor Taux (ex compart. 3) <sup>(4)</sup>	95 % obligataires diversifiées	10 505	79,8	5,25
Impact ISR Monétaire <sup>(4)</sup>	100 % monétaires	6 121	23,5	0,39
<b>Natixis Horizon Retraite (PERCO) <sup>(4) (5)</sup></b>				
2015	Diversifié	389	1,4	9,58
2020	Diversifié	291	1	11,27
2025	Diversifié	145	0,4	13,07
2030	Actions internationales	122	0,3	14,13
2035	Actions internationales	111	0,2	13,96
2040	Actions internationales	96	0,1	13,91
2045	Actions internationales	22	NS	13,82
2050	Actions internationales	12	NS	13,82

(1) FCPE Actions Renault pour les résidents fiscaux français.

(2) FCPE Renault Shares pour les résidents fiscaux hors France et Italie.

(3) FCPE Renault Italia pour les résidents fiscaux italiens.

(4) Fonds ouverts aux versements à tout moment de l'année.

(5) FCPE dont l'échéance correspond à la date prévisionnelle de départ du salarié.

### Innovation participative

La volonté d'associer l'ensemble du personnel à une démarche d'innovation participative est ancrée depuis plus de 20 ans dans la culture Renault, à travers l'organisation et la valorisation des « idées concrètes de progrès » (ICP). Cette démarche, assise sur des fondamentaux communs à tout le Groupe, consiste à inciter les collaborateurs à formaliser leurs idées innovantes et à récompenser les meilleures contributions à la performance durable de l'entreprise.

En 2012, Renault a poursuivi l'harmonisation de la démarche d'innovation participative dans toutes les régions du monde où elle est déployée. Sur un périmètre de 94 379 personnes en 2012 (contre 97 514 en 2011), Renault a :

- atteint un taux de participation de 54 % (56 % en 2011) ;
- généré des économies de 129,7 millions d'euros, soit 1 374 euros en moyenne par personne (139,4 millions d'euros, soit 1 430 euros en moyenne par personne en 2011) ;
- enregistré 3,06 ICP par personne sur l'année (4 ICP en 2011).

## 2.3 PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES

### 2.3.1 LES ENJEUX ÉCOLOGIQUES ♦

La survie des milieux naturels dépend d'un fragile équilibre entre faune, flore et homme. Cet équilibre se trouve aujourd'hui menacé par les activités humaines et leurs effets sur l'environnement : croissance démographique, croissance économique et modes de consommation. Ainsi, la consommation mondiale croissante d'eau, de ressources fossiles (pétrole, gaz, charbon) ou d'autres matières premières non renouvelables (métaux, terres rares, etc.) réduit la disponibilité des ressources naturelles à disposition des générations futures, ces ressources n'étant pas renouvelables dans les mêmes proportions.

Les gaz à effet de serre (GES), dont le CO<sub>2</sub>, contribuent aux changements climatiques. Les substances chimiques émises dans l'atmosphère participent aux phénomènes d'acidification et à la formation de l'ozone troposphérique. Consécutivement aux rejets chimiques dans l'eau, l'eutrophisation entraîne la prolifération d'algues qui peuvent conduire à l'asphyxie des milieux aquatiques.

La politique environnementale de Renault se fonde sur les grands défis écologiques de la planète avec une activité centrée sur le cycle de vie complet. Quelques exemples :

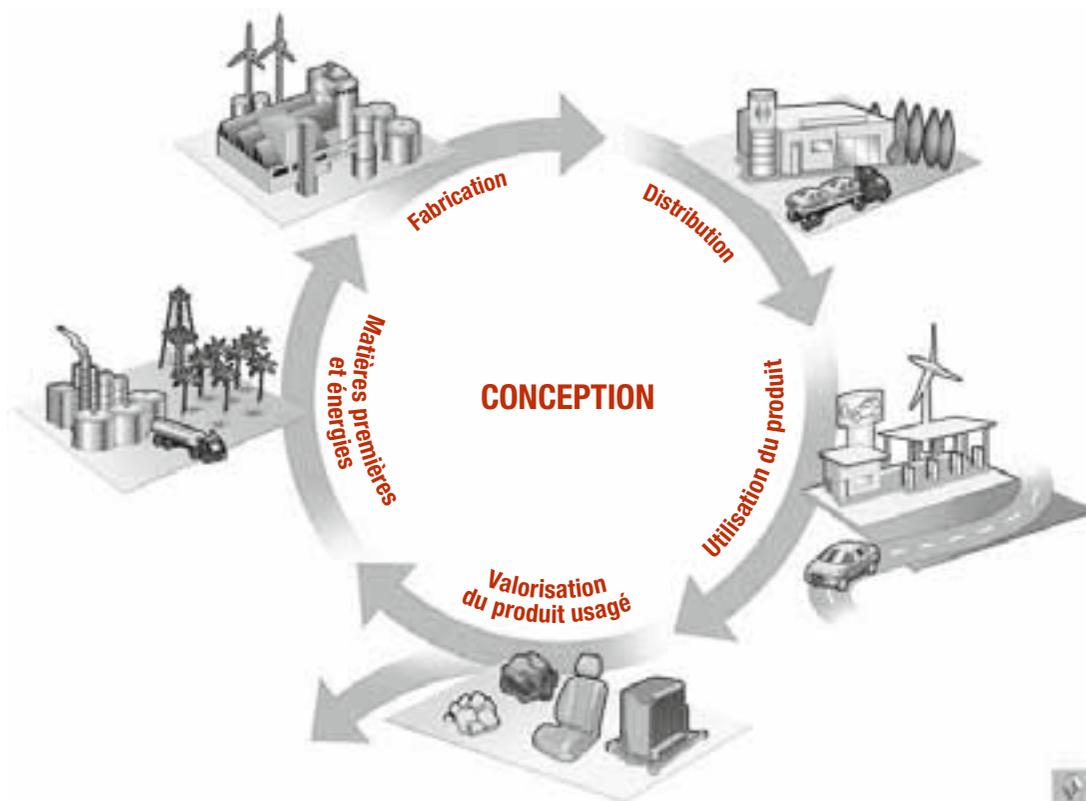
- réduire la consommation de ressources naturelles et les déchets générés par la fabrication et l'utilisation des véhicules ;
- abaisser les rejets de dioxyde de carbone, gaz à effet de serre émis lors de la combustion du carburant au roulage ou lors de la production de l'électricité dans certains pays ;

- diminuer les émissions de dioxyde de soufre et d'oxydes d'azote aux différentes étapes du cycle de vie car elles contribuent à l'acidification des pluies et des sols.

Cette politique environnementale se décline dans les actions et organisations de l'entreprise autour de cinq axes :

- préserver la valeur du patrimoine ;
- supprimer ou réduire les impacts sur l'environnement, notamment par la réduction de l'empreinte environnementale des véhicules de génération en génération ;
- concilier les offres de produits et de services avec la protection de l'environnement ;
- mettre en œuvre le management de l'environnement sur l'ensemble de l'entreprise et sur l'ensemble du cycle de vie des produits ;
- organiser la communication environnementale.

Pour réaliser les arbitrages entre les différents impacts environnementaux sans oublier les autres impératifs (prix de vente, sécurité, confort, etc.), Renault a choisi, depuis plusieurs années, l'approche par le cycle de vie (ACV). Cette approche permet de mesurer tous les impacts d'un véhicule dès sa phase de conception et tout au long de sa vie, en tenant compte des situations économiques des différents marchés.



### 2.3.2 LES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX ♦

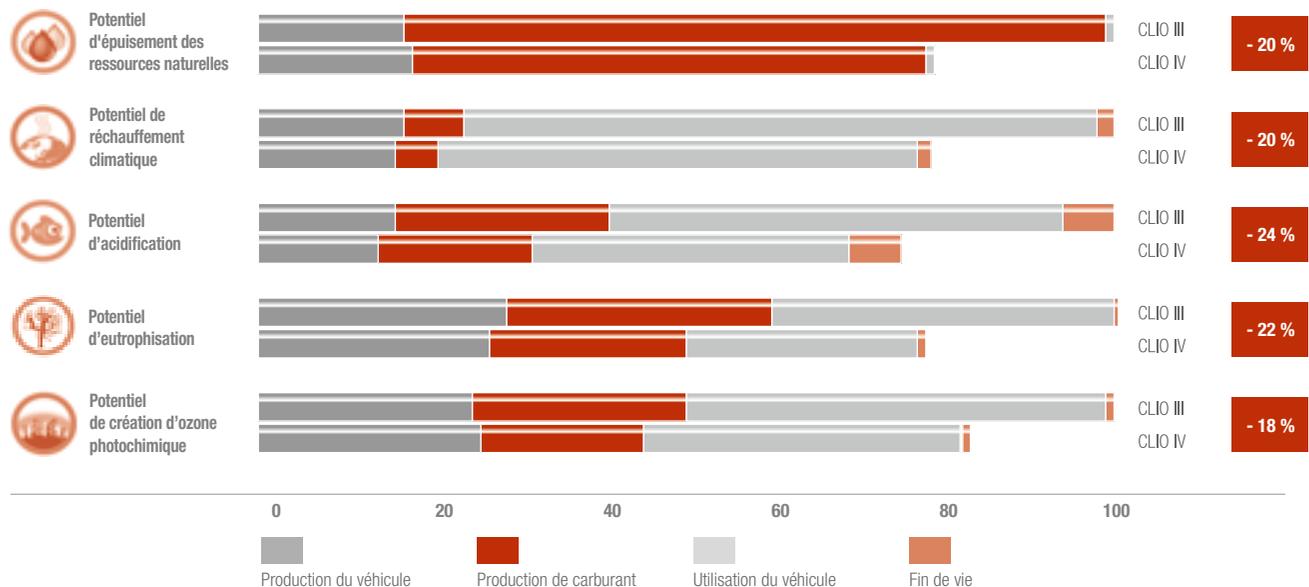
Depuis 2004 et la première étude réalisée sur Scénic II, Renault a déployé l'analyse du cycle de vie sur la très grande majorité des modèles de la gamme thermique Renault et Dacia. Les comparatifs entre les véhicules thermiques de même segment, mais de génération différente, comme par exemple entre Clio III et Clio IV, sont systématiquement réalisés afin de confirmer les progrès d'une voiture à l'autre.

Les analyses du cycle de vie reposent sur deux types de données. Depuis plusieurs années, Renault élabore des indicateurs environnementaux quantifiés et fiables sur les activités des principaux sites industriels, tertiaires et logistiques d'une part et sur les véhicules produits d'autre part. Concernant la chaîne fournisseurs, la production des carburants et de l'électricité, et le recyclage

des véhicules en fin de vie, les impacts sont généralement quantifiés à partir de banques de données externes. Si nécessaire, comme dans le cas de nouveaux procédés et d'innovations produits tels que le recyclage de la batterie, des *reporting* de données plus précises sont organisés.

En 2011 et 2012, Renault a franchi un pas supplémentaire en soumettant l'ACV de Fluence Z.E. et de Zoé à une revue critique de la méthodologie et des résultats. Pour Fluence Z.E., le comité de revue est composé de cinq membres dont trois experts internationaux et deux ONG, gages de crédibilité. Ce comité de revue critique a conclu que la méthode d'ACV utilisée par Renault pour Fluence Z.E. reflète l'état de l'art des ACV dans le domaine de la construction automobile.

#### ANALYSE COMPARÉE DU CYCLE DE VIE DE CLIO III ET CLIO IV DIESEL

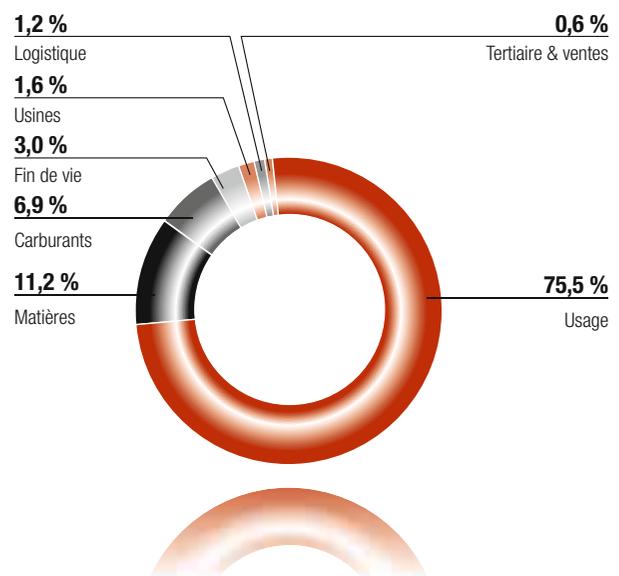


#### 2.3.2.1 LA RESSOURCE ÉNERGÉTIQUE ET LES ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub> ♦

L'empreinte carbone d'un produit correspond aux émissions de gaz à effet de serre qu'il génère au cours de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières nécessaires à sa fabrication jusqu'à son recyclage.

En 2011, Renault a pris l'engagement de réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013. Cet indicateur est une première mondiale dans l'industrie automobile car il englobe tous les secteurs de l'entreprise et a aussi l'intérêt de les mobiliser et les fédérer. Le graphique ci-après montre la répartition (en %) de l'empreinte carbone moyenne 2011 ramenée au véhicule, secteur par secteur impliqué dans le périmètre de calcul de l'indicateur.

#### RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE – 2011



## LOGISTIQUE

Des indicateurs environnementaux sont mis en œuvre sur la logistique d'approvisionnement et de distribution prise en charge par Renault. Les actions visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par les activités logistiques s'organisent autour de trois axes :

- réduction des kilomètres parcourus (localisation des fournisseurs dans le pays de fabrication, optimisation des trajets et du remplissage des camions et conteneurs) ;
- report vers des modes de transports alternatifs à la route et moins consommateurs d'énergie (maritime, fluvial, ferroviaire) ;
- en partenariat avec les transporteurs routiers, réduction de la consommation de carburant au kilomètre parcouru (formation à l'éco-conduite, bridage des vitesses, renouvellement des flottes).

Depuis 2011, Renault mesure les émissions associées aux flux logistiques amont (approvisionnement des pièces vers les usines) et aval (distribution des véhicules) en Europe et pour la quasi-totalité des flux internationaux. L'évolution des émissions est suivie sur la base d'un indicateur mensuel.

## FABRICATION

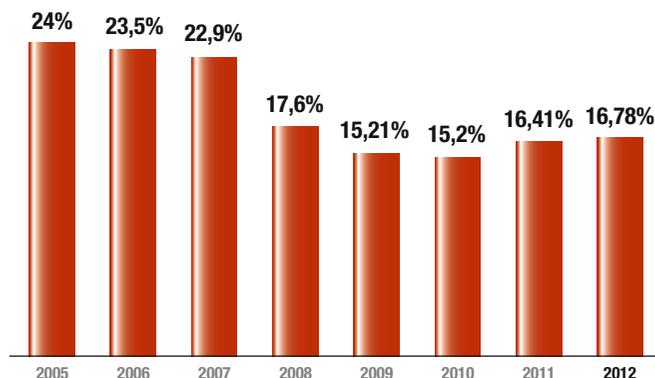
### Consommation d'énergie ♦

Afin de préserver les ressources naturelles et limiter le réchauffement climatique, une stratégie d'économies d'énergie et d'intégration des énergies renouvelables est déployée sur l'ensemble des sites de fabrication dans le monde. Cette stratégie, mise en œuvre par le progrès continu et par des actions de ruptures lors des modernisations de chaufferie ou la création d'une nouvelle usine, s'appuie sur quatre axes :

- la maîtrise des consommations d'énergie pendant les périodes hors production (talons). Une animation particulière est menée pour arrêter complètement, autant que possible, les machines et utilités générales pendant les périodes hors production ;
- la convergence vers les meilleures pratiques techniques et organisationnelles identifiées. Dans les ateliers de peinture, processus le plus consommateur d'énergie d'une usine de carrosserie-montage, on vise l'optimisation de la ventilation et des conditions opératoires (température et humidité) et des temps d'arrêt et redémarrage des installations, afin d'abaisser les consommations au juste nécessaire. Des actions spécifiques sont également déployées sur les autres processus de production. C'est le cas, par exemple, de la maîtrise des consommations d'air comprimé à l'emboutissage, de l'optimisation du refroidissement des pinces à souder en tôlerie, ou de l'optimisation du refroidissement des pièces usinées en mécanique ;
- l'augmentation du rendement énergétique des moyens, notamment par l'expérimentation de solutions de récupération d'énergie telles que l'installation d'échangeurs thermiques en sortie des étuves de peinture ou encore la décentralisation des consommations d'énergie afin de limiter les pertes thermiques sur réseau ;
- le développement des énergies renouvelables et la substitution des énergies fossiles. Ainsi, l'usine de Tanger, inaugurée en 2012, a été équipée d'une chaudière biomasse. De même, l'usine de Sandouville s'approvisionne désormais en vapeur produite par la société Sedibex à partir de déchets industriels, ce qui permet de réduire les consommations de gaz naturel.

À titre d'exemple, le graphique ci-après montre la forte réduction depuis 2006 du « talon d'électricité » (consommation d'énergie électrique minimale d'un site lorsque la production est arrêtée).

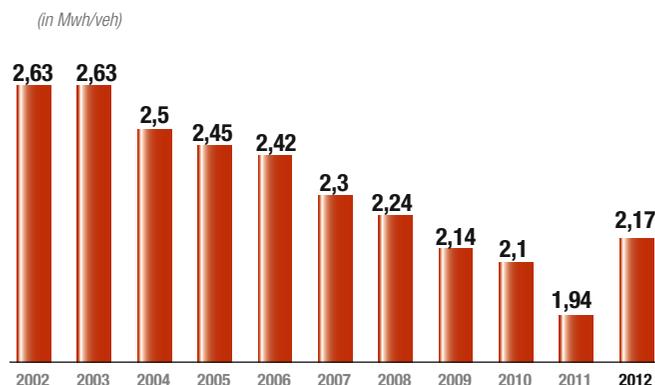
### RÉDUCTION DES TALONS D'ÉLECTRICITÉ SUR LES SITES DE FABRICATION



\* Périmètre : Tous sites de fabrication carrosserie-montage, mécanique et mixtes (à l'exclusion des sites tertiaires, d'ingénierie, de logistiques et des établissements du réseau commercial RRG). Faute de données, les usines de Tanger, Los Andes, Tandil et FM Douvrin, ainsi que la fonderie de Cordoba, ne sont pas prises en compte.

Ces efforts se traduisent par une réduction de 17 % de la consommation d'énergie par véhicule entre 2002 et 2012 et une part d'énergies renouvelables de 13,8 % dans les consommations énergétiques des sites du périmètre industriel en 2012. Cette part d'énergies renouvelables comprend les énergies renouvelables produites et consommées directement sur sites (énergie photovoltaïque, biomasse) et la part de l'électricité et de l'énergie thermique consommée par le site produite à partir de sources renouvelables.

### ÉVOLUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE



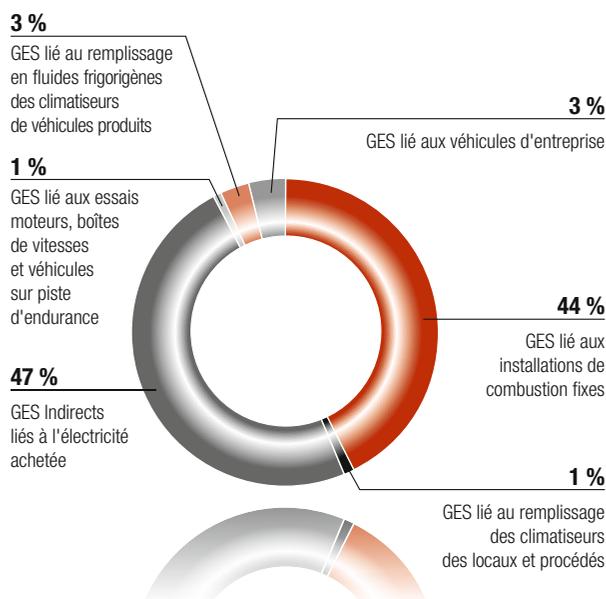
\* Périmètre: Tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.1)

### Gaz à effet de serre ♦

Renault, conscient de l'impact de ses activités sur l'effet de serre d'origine anthropique, a entrepris dès 2003 l'inventaire de l'ensemble des sources de gaz à effet de serre (GES) sur tous ses sites industriels et sur ses principaux sites logistiques et tertiaires avec l'assistance d'un organisme indépendant. La conformité de son *reporting* avec le protocole français de quantification et de *reporting* des émissions de GES élaboré par EPE (Entreprises pour l'environnement), ainsi qu'avec le *Greenhouse Gas Protocol*, garantit la pertinence et la précision des résultats obtenus.

Renault comptabilise ainsi depuis 2003 les émissions directes de gaz à effet de serre et, depuis 2009, les émissions indirectes associées à l'électricité achetée. Les émissions directes proviennent de la combustion d'énergie fossile sur site, des pertes de fluides frigorigènes et des véhicules d'entreprise (Scope 1).

#### RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE EN 2012 PAR TYPE DE SOURCE \*



\* Périmètre : le périmètre de reporting 2012 des gaz à effet de serre (Scope 1 et Scope 2 pour les consommations électriques) comprend l'ensemble des sites de fabrication et les principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.1). Les véhicules d'entreprise comprennent les véhicules mis à disposition des salariés, les navettes, les engins de manutention et les chariots.

Renault définit sa stratégie de réduction des émissions de GES issues de l'activité industrielle autour de trois axes de progrès :

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

Au cours des dernières années, le remplacement du fioul lourd par le gaz naturel, combustible moins polluant, a fortement contribué à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le fioul ne représentant plus que 0,2 % des consommations énergétiques de Renault, le changement de combustibles ne constitue plus un axe de réduction significatif des émissions.

En 2012, les émissions totales, directes et indirectes<sup>(1)</sup> de GES des sites de fabrication et des principaux sites logistiques, tertiaires et d'ingénierie du groupe Renault se sont élevées à 1 193 kteq CO<sub>2</sub> (kilotonnes en équivalent CO<sub>2</sub>)<sup>(2)</sup>. Les émissions directes de GES s'établissent à 634 kteq CO<sub>2</sub> soit -16 % par rapport à 2003 (755 kteq CO<sub>2</sub>) en dépit de l'intégration de nouveaux sites et de la prise en compte d'un plus large spectre d'émissions (véhicules d'entreprises depuis 2010, fluides frigorigènes des installations de réfrigération fixes depuis 2012). A isopérimètre, les émissions directes 2012 seraient en baisse de 31 % par rapport à 2003. La légère remontée des émissions par rapport à 2011 (+4,5 %) s'explique par la prise en compte des émissions de fluides frigorigènes et par l'accroissement de la consommation énergétique.

Renault est par ailleurs concerné par le système communautaire d'échange de quotas d'émissions EU ETS. En 2012, 11 sites européens du Groupe étaient concernés par ce système d'échange (cinq sites en France, quatre en Espagne, un en Slovaquie et un en Roumanie). À partir de 2013, le périmètre sera étendu à deux sites supplémentaires en France.

Renault disposait pour la seconde période du plan européen (2008/2012) d'une allocation annuelle de 439 kilotonnes de CO<sub>2</sub> pour l'ensemble de ses usines concernées par le système européen de quotas d'émissions, soit à peine 0,02 % des quotas distribués au niveau européen. À partir de 2013, les allocations annuelles seront nettement inférieures et décroissantes d'année en année. L'objectif du législateur européen est de ne plus distribuer d'allocations gratuites de quotas à l'horizon 2027.

Renault a conscience des enjeux climatiques et énergétiques à venir et considère qu'ils représentent une opportunité d'imaginer et de mettre en œuvre des actions de ruptures. Ainsi, Renault a développé pour son usine de Tanger, des technologies de réduction des besoins en énergies, et des technologies de production d'énergie thermique non émettrices de CO<sub>2</sub>. Grâce au partenariat entre le Royaume du Maroc, Renault et Veolia Environnement, l'usine Renault de Tanger bénéficie d'une conception exemplaire en matière d'environnement. L'usine a été conçue et la totalité des investissements ont été réalisés pour qu'en phase de fonctionnement maximum (3x8), les émissions de CO<sub>2</sub> soient réduites de 98 %<sup>(3)</sup>, soit environ 135 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées par an. Les émissions résiduelles pourront être compensées (achat de crédit carbone, production d'énergie renouvelable *in situ*, reforestation, etc.). En 2012, l'usine de Tanger étant en phase de démarrage et de rodage des installations, cette performance n'a pas été pleinement atteinte.

Ce travail innovant s'intègre pleinement dans le protocole de Kyoto et fait l'objet d'un dossier de Mécanisme de développement propre en cours de validation.

(1) Les émissions indirectes comptabilisées dans le présent indicateur sont liées à la production de l'électricité consommée sur les sites Renault. Les émissions indirectes liées à la production de vapeur ou d'eau chaude achetée à un tiers et consommée par le site ne sont pas comptabilisées.

(2) Cette donnée porte sur un périmètre géographique plus étendu que le bilan d'émissions de gaz à effet de serre établi au titre de l'article 75 de la loi Grenelle 2. Ce bilan réglementaire est mis à disposition sur le site [www.renault.com](http://www.renault.com)

(3) Par rapport à une usine équivalente d'une production de 400 000 véhicules

### Renault inaugure 60 MW de panneaux photovoltaïques en France

Les panneaux solaires couvrent les centres de livraison et d'expédition des usines de Douai, Maubeuge, Flins, Batilly et Sandouville, ainsi que les parkings du personnel de Maubeuge et de Cléon.

Inaugurées à l'automne 2012, ces installations représentent 100 hectares de panneaux solaires, l'équivalent de la superficie de plus de 60 terrains de football, pour une puissance installée de 60 MW. Ces installations permettent de réduire de 2 200 tonnes par an la quantité de CO<sub>2</sub> émise pour la production d'énergie électrique. L'exploitation sera assurée par les partenaires Gestamp Solar et Coruscant.

### Adaptation aux conséquences du changement climatique

Une augmentation des épisodes climatiques extrêmes pourrait désorganiser, voire, dans les cas les plus graves, réduire les capacités de production et les activités logistiques de Renault. Les principaux risques naturels identifiés comme susceptibles d'impacter les sites de Renault sont l'inondation (usines françaises de Choisy-le-Roi et Flins, situées à proximité de la Seine), les ouragans (usine de Busan en Corée du Sud) et les tempêtes de grêle (usines de Santa Isabel à Cordoba en Argentine, de Valladolid en Espagne, de Flins en France, de Revoz en Slovaquie et de Dacia en Roumanie).

Le risque de grêle a, de loin, l'impact financier récurrent le plus important car un nombre très important de véhicules sont stockés sur des aires non couvertes. Afin de réduire le risque de dégâts associés à la grêle, le groupe Renault a lancé un plan d'investissement ambitieux visant à couvrir les aires de stockage des véhicules. Ce plan est financé pour partie par Renault et pour partie par des investisseurs dans le cadre de l'installation de parcs de panneaux photovoltaïques (voir encadré ci-dessus).

Les autres risques naturels liés au changement climatique n'ont, à cette date, conduit à aucun cas notable d'interruption des activités ou de dégâts matériels aux établissements et produits. Les sites soumis aux risques d'inondation et d'ouragan disposent d'aménagements appropriés et d'un plan d'urgence visant à protéger les personnes et les biens et à éviter ou limiter la durée des arrêts de production.

### COMMERCIALISATION ET APRÈS-VENTE

Dans le réseau commercial, les consommations d'énergies sont liées aux besoins de chauffage et d'éclairage des locaux ainsi qu'au fonctionnement des équipements des ateliers de réparation. En 2011, la consommation énergétique des établissements Renault Retail Group en France est estimée à 128 316 MWh PCI dont 50 169 MWh d'électricité, 77 617 MWh PCI de gaz naturel et 530 MWh PCI de fioul. Une démarche d'identification des opportunités d'économies d'énergie a été déployée en 2012, notamment pour réduire les talons d'électricité (consommation résiduelle lorsque les établissements sont fermés, pendant la nuit et en fin de semaine).

Les émissions directes de gaz à effet de serre du réseau commercial proviennent de la consommation de combustibles fossiles (gaz naturel ou fioul) et des fuites de gaz frigorigènes lors des opérations de remplissage des circuits de climatisation des véhicules. En 2011, les émissions de gaz à effet de serre des établissements RRG en France sont estimées à 19 412 teq CO<sub>2</sub> dont 90 % d'émissions directes et 10 % d'émissions indirectes (consommation d'électricité).

### UTILISATION DES VÉHICULES

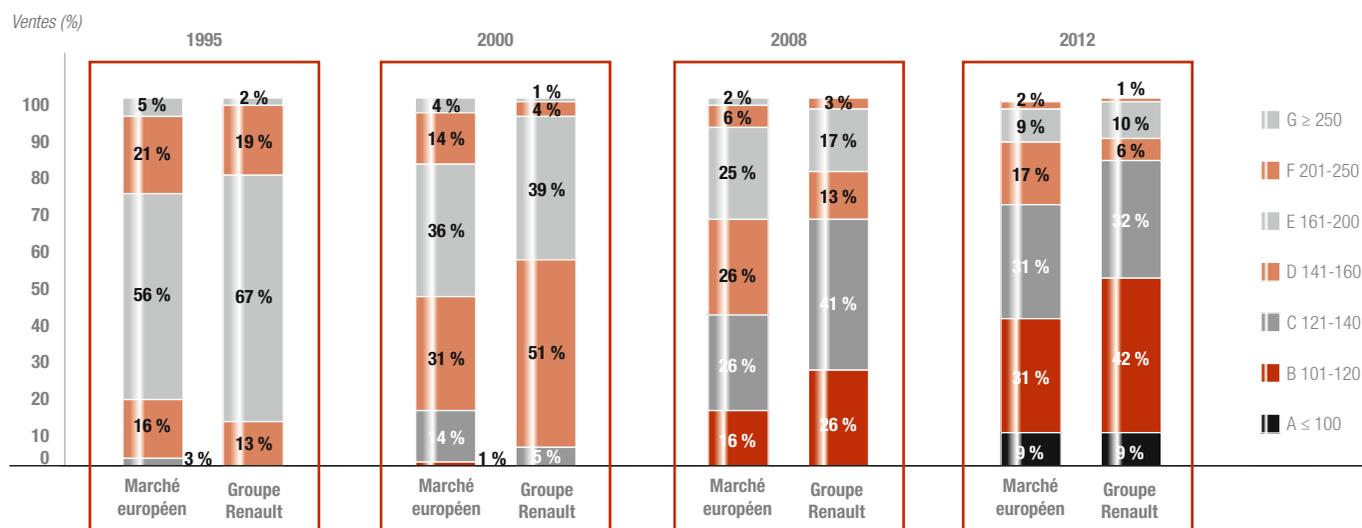
L'un des objectifs de Renault est d'apporter des solutions de mobilité plus écologiques et économiques accessibles au plus grand nombre afin d'aboutir à un effet significatif sur l'environnement et le réchauffement climatique. Plus spécifiquement, comme annoncé en février 2011 lors de la présentation du plan stratégique Renault 2016 – *Drive the Change*, Renault s'est fixé un objectif très ambitieux de réduction des émissions de ses véhicules : ramener la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> de véhicules particuliers neufs vendus en Europe à moins de 120 g/km en 2013 et à moins de 100 g/km en 2016 (véhicules électriques inclus).

En 2011, selon les données publiées par la Commission européenne, les émissions des véhicules particuliers vendus sous les marques Renault et Dacia dans les 27 pays d'Europe s'élevaient à 131,65 g CO<sub>2</sub>/km en moyenne. En 2012, en l'état des données disponibles à la date de publication du présent rapport<sup>(1)</sup>, les émissions moyennes sont estimées à 125,5 g CO<sub>2</sub>/km.

Selon l'Association auxiliaire automobile (AAA), en 2012 dans 15 pays d'Europe, 479 258 véhicules particuliers vendus par le groupe Renault émettaient 120 g ou moins de CO<sub>2</sub> par km, soit 51 % des ventes du Groupe. Au global, les véhicules qui émettent 140 g ou moins de CO<sub>2</sub>/km représentaient 83 % des ventes des véhicules Renault. Le graphique ci-dessous montre la progression du groupe Renault sur ces segments comparativement au marché européen.

(1) Les données disponibles portent sur les ventes au sein de l'Union européenne à 15 pays c'est-à-dire la France, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas, la Belgique, le Luxembourg, l'Irlande, le Royaume-Uni, le Danemark, la Grèce, l'Espagne, le Portugal, la Finlande, la Suède et l'Autriche. En 2011, sur ce même périmètre UE 15, les émissions moyennes des véhicules vendus par le groupe Renault s'élevaient à 133,1 g CO<sub>2</sub>/km, soit un niveau proche de celui constaté sur le périmètre actuel de l'Union européenne (27 pays).

## ÉVOLUTION DES VENTES EUROPÉENNES (UE 15) DE 1995 À 2012 PAR TRANCHE D'ÉMISSIONS – VÉHICULES PARTICULIERS.



## Les véhicules thermiques essence et diesel

Pour obtenir ces résultats, Renault poursuit la réduction des consommations et émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules thermiques.

En 2012, Renault a renouvelé plusieurs modèles phares de sa gamme M1 en introduisant de nouvelles motorisations Energy à l'efficacité énergétique améliorée et la technologie *Stop & Start*. Ainsi, grâce au moteur diesel Energy dCi 110, les émissions de la berline Mégane III phase 2, commercialisée sous l'appellation Mégane Collection 2012, sont de 14 g inférieures à celles de la phase 1 avec 90 g CO<sub>2</sub>/km. Avec ce même moteur, Scénic III phase 2 (Scénic Collection 2012) voit baisser les émissions de sa version la plus vendue à 105 g CO<sub>2</sub>/km, soit 8 g de moins que celles de la phase 1. En version essence, le moteur Energy TCe 115 permet d'abaisser les émissions de Mégane Collection 2012 de 145 à 119 g CO<sub>2</sub>/km et celles de Scénic Collection 2012 de 164 g CO<sub>2</sub>/km à 135 g CO<sub>2</sub>/km.

Sans changement de motorisation, d'autres modèles ont bénéficié d'une optimisation générale (aérodynamique, réglage moteur, etc.) et améliorent également leurs performances. Ainsi, dans sa version la plus performante, les émissions de Twingo 2 phase 2 s'établissent à 102 g CO<sub>2</sub>/km en version essence, soit 7 g de moins qu'en phase 1. La version diesel reste à 90 g CO<sub>2</sub>/km. Les émissions de Clio III équipée du moteur diesel dCi 90 passent, dans leur version la plus performante, sous la barre des 90 g CO<sub>2</sub>/km.

Enfin Clio IV est venue confirmer l'ambition de Renault en matière de véhicules thermiques faiblement émetteurs, avec des émissions de CO<sub>2</sub> homologuées à 83 g/km pour la version la plus performante.

## Les énergies alternatives : gaz de pétrole liquéfié (GPL), gaz naturel véhicule (GNV) et biocarburants

Deux carburants gazeux sont aujourd'hui disponibles sur les marchés : le GPL et le GNV. Bien que leurs niveaux d'émissions (CO<sub>2</sub> et émissions polluantes à l'échappement) soient inférieurs à ceux des carburants conventionnels, leur part de marché demeure modeste et dépendante des aides gouvernementales.

En outre, le succès de ces filières dépend largement de l'existence et de l'étendue des infrastructures de distribution dédiées. Renault propose des versions GPL et GNV de ses véhicules sur les marchés désireux d'optimiser leurs ressources. En 2012, 14 modèles des gammes Renault et Dacia étaient disponibles en motorisation GPL.

Les biocarburants de première génération, majoritairement issus de cultures alimentaires, ont fait l'objet d'un intense débat public portant sur leur empreinte écologique et leur impact sur la sécurité alimentaire. L'Union européenne a pour objectif d'amener la part des énergies d'origine renouvelable à 10 % de la consommation énergétique des transports en 2020. Cet objectif a conduit à commercialiser en Europe des essences et gazoles pouvant contenir des agrocarburants : jusqu'à 7 % de biodiesel dans le gazole (B7 sans label spécifique) et jusqu'à 10 % d'éthanol dans l'essence (labélisée E10 à la pompe). En réponse au débat sur les biocarburants de première génération, la Commission européenne a proposé fin 2012 de limiter à 5 % la part des biocarburants issus de cultures alimentaires, tout en maintenant son objectif global de 10 % d'énergie renouvelable et en promouvant les biocarburants de 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> générations, obtenus à partir de sources renouvelables et non alimentaires (huiles de cuisson, graisses animales, matières ligno-cellulosiques, algues, paille, etc.).

En 2012, les gammes Renault et Dacia comportaient 21 modèles flexfuel essence-éthanol. Principalement commercialisés au Brésil et en Europe, les véhicules flexfuel sont compatibles avec un carburant comportant jusqu'à 85 % d'éthanol en Europe (E85) et jusqu'à 100 % au Brésil (E100). Par ailleurs, tous les modèles diesel sont compatibles au biodiesel B7 et, pour les flottes d'entreprises demandeuses, au biodiesel B30. Le développement futur de la gamme est conditionné à la mise au point de biocarburants issus de cultures non alimentaires et au soutien des pouvoirs publics (aide à l'acquisition de véhicules décarbonés, accès aux zones de restriction de circulation)

## Les véhicules électriques

Renault a fait du véhicule électrique un élément majeur de sa stratégie et vise un déploiement massif de ce type de véhicule qui, à l'usage et hors pièces d'usure, concentre à la fois zéro émission de CO<sub>2</sub> à l'usage, zéro émission de polluants et zéro bruit moteur. Ainsi Renault a conçu une gamme de quatre véhicules électriques particuliers et utilitaires.

En 2011, Renault a commercialisé Fluence Z.E. et Kangoo Express Z.E., deux dérivés de véhicules thermiques. L'année 2012 a vu le lancement commercial de Twizy, un quadricycle au design innovant, et de Zoé, la berline citadine 100 % électrique produite à Flins.

Conscient que l'attractivité du véhicule électrique dépend de la disponibilité de points de recharge, Renault œuvre en faveur du développement des infrastructures et services de charge. L'alliance Renault-Nissan noue des partenariats innovants avec des gouvernements, des municipalités, des énergéticiens, etc. pour faire progresser le déploiement de masse des VE partout dans le monde. À ce jour, plus de 100 accords ont été signés et Renault se positionne comme le *leader* sur le sujet.

Ainsi, en 2012, Renault et ErDF ont été à l'origine du Groupement pour l'itinérance des recharges électriques de véhicule (Gireve). Ce groupement comprend également la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et le groupe PSA Peugeot-Citroën. Le protocole d'accord, signé en octobre 2012 sous l'égide des ministres français du Redressement Productif, de l'Écologie, et du Transport, prévoit la création d'un service de localisation et d'utilisation de toutes les bornes de recharges électriques existantes en France. Quel que soit le propriétaire de la borne (collectivité locale, propriétaire de parking, opérateur de mobilité), elle pourra être localisée *via* des applications informatiques sur GPS ou *smartphones*.

En outre et afin de faciliter l'accès au VE et d'accroître son impact en zone urbaine, Renault expérimente de nouvelles formes de services à la mobilité. En partenariat avec la Communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (France), Renault a lancé en 2012 un service d'autopartage baptisé Twizy Way. Simple et pratique, ce service permet au client d'accéder, avec ou sans réservation, à l'un des 50 Twizy disponibles dans l'agglomération et qu'il aura pu localiser grâce au site Internet ou *via* l'application pour *smartphones* Twizy Way. Complémentaire aux transports en commun par sa flexibilité, Twizy Way est une alternative écologique au véhicule personnel pour les trajets de proximité.

### 2.3.2.2 LA QUALITÉ DE L'AIR ♦

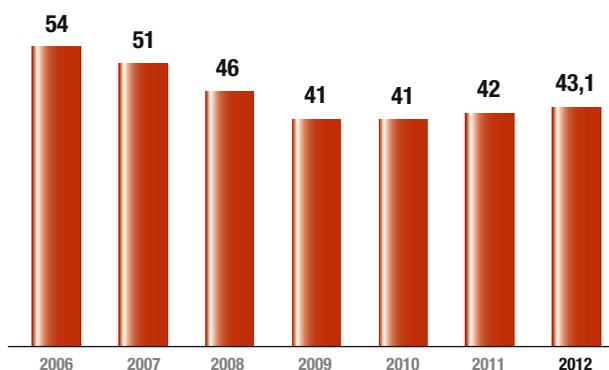
#### FABRICATION

##### Les composés organiques volatils (COV)

En 2012, les émissions de COV générées par les solvants utilisés dans les ateliers de peinture s'établissent à 43,1 g/m<sup>2</sup>, hors émissions liées à la peinture des pièces (ex : boucliers en matière plastique) et accessoires. L'augmentation des émissions moyennes sur le périmètre du Groupe s'expliquent par l'augmentation de la part de la production réalisée dans des usines hors Union européenne, dont les émissions sont généralement plus élevées. Sur les 17 usines de carrosserie-montage et mixtes du Groupe, 13 voient leurs émissions de COV décroître ou rester stables entre 2010 et 2012.

#### ÉMISSIONS DE COV

(en g/m<sup>2</sup>)



Périmètre : Tous sites de fabrication carrosserie-montage et mixtes (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.2)

Privilégiant la réduction des émissions à la source, la capacité de production de Renault est équipée à 71 % de cabines d'application de peintures en bases hydrodiluable et à 73 % d'incinérateurs destinés à abaisser les émissions de COV issues de la cuisson des peintures.

En 2012, deux nouveaux procédés permettant de réduire les émissions de COV générés par l'application d'apprêts solvantés ont été introduits chez Renault. La nouvelle usine de Tanger a été équipée d'une ligne d'apprêts hydrodiluable. À l'usine de Valladolid, la couche d'apprêt solvanté a été remplacée par une couche supplémentaire de base hydrodiluable.

L'ingénierie peinture et le service énergie et hygiène sécurité environnement pilotent la démarche de généralisation des meilleures pratiques, d'échanges et d'émulation entre usines.

##### Les émissions de SO<sub>2</sub> et NO<sub>x</sub> liées à la combustion ♦

Renault a mené à bien au cours des dernières années un vaste plan de substitution du fioul par le gaz dans les centrales thermiques de ses sites pour réduire leurs émissions de dioxyde de soufre (SO<sub>2</sub>), d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) et de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>). En effet, la part du fioul dans l'énergie thermique consommée par Renault est passée de 14 % en 1999 à moins de 0,2 % en 2012. Ce plan de progrès se poursuit à travers l'installation de chaudières équipées de brûleurs à faible émission de NO<sub>x</sub>.

Depuis 2003, les émissions de SO<sub>2</sub> et de NO<sub>x</sub> sont évaluées en prenant en compte la totalité des installations de combustion. Ces émissions ont diminué de 98 % pour le SO<sub>2</sub> et de 43 % pour les NO<sub>x</sub> entre 2003 et 2012 à isopérimètre.

#### UTILISATION DES VÉHICULES

##### Les véhicules thermiques

Tous les véhicules particuliers (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011) et utilitaires (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012) commercialisés en Europe respectent la réglementation Euro 5, impliquant que tous les moteurs diesel sont équipés d'un filtre à particules. Pour les autres marchés, Renault adapte les définitions techniques de ses groupes motopropulseurs aux spécificités des pays où sont réalisées les ventes (qualité du carburant, climat, poussière, etc.) et à la réglementation en vigueur.

**RÉDUCTION DES ÉMISSIONS CONFORMÉMENT AUX NORMES D'ÉMISSIONS POUR VÉHICULES PARTICULIERS (UNION EUROPÉENNE)**

ENTRÉE EN VIGUEUR (TOUT TYPE)	EURO 1	EURO 2	EURO 3	EURO 4	EURO 5	EURO 6	% DE RÉDUCTION ATEINT PAR EURO 6 PAR RAPPORT À LA 1 <sup>RE</sup> VALEUR LIMITE
	1993	1997	2001	2006	2011	2015	
<b>Diesel</b>							
Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> )	-	-	500	250	180	80	-84 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	1 000	640	500	500	500	-82 %
Hydrocarbures et oxydes d'azote (HC + NO <sub>x</sub> )	970	900	560	300	230	170	-82 %
Particules – en masse (PM)	140	100	50	25	5	4,5	-97 %
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	6×10 <sup>11</sup>	6×10 <sup>11</sup>	-
<b>Essence</b>							
Oxydes d'azote (NO <sub>x</sub> )	-	-	150	80	60	60	-60 %
Monoxyde de carbone (CO)	2 720	2 200	2 200	1 000	1 000	1 000	-63 %
Hydrocarbures (HC)	-	-	200	100	100	100	-50 %
Hydrocarbures non méthaniques (HCNM)	-	-	-	-	68	68	-
Particules – en masse (PM)	-	-	-	-	5	4,5	-
Particules – nombre (PN)	-	-	-	-	-	6×10 <sup>11</sup>	-

Toutes les valeurs sont exprimées en mg/km sauf PN exprimé en nombre de particules par km.

Les efforts sont poursuivis notamment en intégrant progressivement, dans les offres Renault, des véhicules avec de nouvelles technologies : introduction des nouvelles motorisations Energy à l'efficacité énergétique améliorée de 7 % à 25 % selon les versions par l'adoption du *Stop&Start* et de technologies issues de la Formule 1. Le piège à oxydes d'azote de Renault, ou *NO<sub>x</sub> trap*, s'inscrit pleinement dans la volonté de Renault de réduire les émissions polluantes. Ce système chimique piège les oxydes d'azote, puis les transforme en gaz neutres. Ce système de post-traitement a été commercialisé aux particuliers dès 2009 sur certains Renault Espace équipés du moteur 2.0 dCi, et depuis 2012 sur Mégane Energy dCi 130 Euro 6 pour certains marchés européens. En complément du traitement des NO<sub>x</sub>, ce catalyseur contribue à l'oxydation des hydrocarbures et monoxyde de carbone issus d'une combustion incomplète.

### Les véhicules électriques

En atteignant une part significative du parc roulant, le véhicule électrique contribuera, grâce à son absence d'émissions en phase d'usage, à l'amélioration de la qualité de l'air dans les zones urbaines. En 2012, Renault s'est associé à la municipalité de Rome et aux sociétés Aria Technologies et Arianet, spécialistes de la modélisation des pollutions atmosphériques, pour quantifier les bénéfices sanitaires du véhicule électrique en milieu urbain.

Cette étude, qui prend en compte la baisse des émissions locales engendrées par les véhicules électriques et l'augmentation des émissions liées à la production d'électricité additionnelle, modélise l'impact d'une politique volontariste en faveur des véhicules propres à l'horizon 2020. Dans le scénario testé, les véhicules électriques représentent 25 % du parc roulant en centre-ville au niveau de la zone à trafic limité existante, avec un accès privilégié aux véhicules propres (flotte publique renouvelée en véhicules électriques, promotion de petits utilitaires électriques pour la distribution de marchandises en fin de chaîne). Les conclusions font apparaître un net bénéfice sanitaire du scénario volontariste par rapport au scénario de base. Les concentrations en dioxyde d'azote (NO<sub>2</sub>) seraient réduites de 9 à 25 % selon les saisons et jusqu'à 45 % le long des artères principales, jusqu'à 30 % pour les

concentrations en particules (PM10). Près de 50 % de la population du centre historique serait préservée d'une exposition au benzène supérieure à 2 µg/m<sup>3</sup> (valeur recommandée par le Conseil supérieur d'hygiène publique en France).

### 2.3.2.3 LES SUBSTANCES CHIMIQUES

Afin de préserver la santé des travailleurs et des consommateurs, mais aussi de protéger les écosystèmes, les législateurs nationaux et européens imposent des restrictions à l'utilisation des substances dangereuses sur le lieu de travail et dans les produits. Au sein de l'Union européenne, l'entrée en vigueur en 2007 du règlement *Registration, Evaluation, Authorization and restriction of Chemicals* (REACH) a permis d'améliorer la connaissance des risques chimiques et conduit à un nombre croissant de restrictions et précautions d'utilisation.

Renault dispose d'une organisation dédiée à la gestion des substances dangereuses et organisée en trois pôles :

- le pôle « hygiène industrielle » assure, en relation avec la médecine du travail et les conditions de travail, la gestion de l'exposition des travailleurs au risque chimique sur l'ensemble des sites de fabrication Renault dans le monde. Il contrôle la composition et l'étiquetage des produits chimiques utilisés sur site et pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires. Ce pôle de compétence a été constitué dès les années 1960 ;
- le pôle « ingénierie des matériaux » opère un contrôle des substances contenues dans les véhicules sur la base des informations déclarées par les fournisseurs *via* le système IMDS, système partagé avec 35 constructeurs automobiles internationaux. Il pilote la recherche de solutions techniques permettant d'éliminer les substances dangereuses prioritaires ;
- le pôle « conformité réglementaire en après-vente » s'assure auprès des fournisseurs que les pièces, accessoires et autres produits vendus en après-vente respectent la réglementation en vigueur et, le cas échéant, fait procéder aux substitutions nécessaires.

Par ailleurs, une équipe projet « REACH – Management des substances » est chargée de mettre en place les processus et systèmes d'information permettant à l'entreprise de remplir les obligations d'information et de transparence créées par le règlement REACH. Cette équipe, appuyée par un réseau d'une cinquantaine de correspondants à travers l'Europe et confortée par ses échanges avec ses homologues au sein et en dehors de l'Alliance, s'attache à définir et à piloter les actions de mise en conformité des 98 entités juridiques de Renault concernées, mais également à anticiper les risques de défaillance en amont des chaînes d'approvisionnement et à imaginer les moyens de transformer une contrainte réglementaire en opportunité économique et concurrentielle.

Renault opère des campagnes de substitution des substances toxiques contenues dans les produits chimiques utilisés en usine depuis les années 1960 et dans les matériaux depuis le début des années 2000. Sachant que le nombre de substances considérées comme nocives à différent degré croît régulièrement du fait de l'amélioration des connaissances scientifiques, Renault a établi une liste de substances prioritaires. Sont prioritairement substituées les substances CMR (cancérogène, mutagène, reprotoxique), les substances très préoccupantes soumises à une autorisation préalable (annexe XIV du règlement REACH), ainsi que des substances dont l'usage n'est pas restreint, mais dont Renault souhaite anticiper la suppression.

Lors des appels d'offres, Renault demande explicitement à ses fournisseurs de se conformer à sa norme substances. Cette dernière prohibe l'utilisation des substances dangereuses et préoccupantes, liste les substances dont la substitution est prioritaire, et impose aux fournisseurs de déclarer les substances constitutives de leurs pièces et préparations. Son application est contrôlée par chacun des trois pôles compétents.

Renault applique une politique de transparence conforme à la réglementation envers ses clients professionnels et particuliers.

Au-delà des substances usuelles et risques avérés, Renault est attentif aux potentiels impacts sanitaires des innovations technologiques. Suite à l'émergence d'applications industrielles faisant intervenir des nanomatériaux manufacturés, Renault a mis en place un groupe de veille pluridisciplinaire en charge de l'évaluation des risques sanitaires associés. L'inventaire des applications de nanomatériaux et l'analyse des niveaux d'exposition des salariés et clients à ces nanomatériaux n'ont mis en lumière aucun cas d'exposition potentiellement nocive dans les conditions usuelles d'utilisation. Le développement de l'usage des nanotechnologies ne fait pas partie des objectifs de R&D de Renault. Les utilisations correspondent aux usages couramment proposés par les fournisseurs de l'industrie automobile.

### 2.3.2.4 LE BRUIT

#### FABRICATION

Le bruit est un sujet complexe qui met en jeu de nombreux facteurs (météo, topographie, natures et puissances des sources par bandes d'octaves, directivité, atténuation, effets des bâtiments, etc.). Soucieux de garantir le bien-être des riverains situés aux abords de ses sites de production, Renault travaille activement à limiter et à réduire ses nuisances sonores en travaillant sur la maîtrise du « bruit » sur les installations existantes et sur les nouvelles installations. Les efforts d'insonorisation portent notamment sur les presses d'emboutissage et sur les cheminées d'extraction.

#### UTILISATION DES VÉHICULES

Conformément à la réglementation européenne en vigueur, les véhicules thermiques produits par Renault émettent un bruit extérieur maximum de 74 dBA lors du roulage.

Avec un niveau sonore mesuré entre 68 et 70,5 dBA, soit sensiblement inférieur au niveau réglementaire, les véhicules électriques de la gamme Renault contribuent à la réduction du bruit ambiant et à la qualité de vie dans les zones urbaines. Par ailleurs, ils procurent une nette amélioration du confort sonore des utilisateurs : le bruit intérieur d'un véhicule électrique est inférieur d'environ 10 dBA à celui d'un véhicule thermique.

### 2.3.2.5 LES DÉCHETS ♦

#### FABRICATION

En 2012, les sites de Renault ont généré 915 313 tonnes de déchets (sites de fabrication et principaux sites d'ingénierie et tertiaires, hors réseau commercial RRG – cf. périmètre décrit au chapitre 2.8.1.1).

Les sites de fabrication ont produit la majorité de ces déchets : 896 243 tonnes, soit 98 % des déchets produits par le Groupe. Les déchets issus des sites de fabrication sont constitués de déchets inertes (18 193 tonnes, soit 2 %), de déchets métalliques (607 235 tonnes, soit 68 %), de déchets industriels non dangereux hors inertes et hors métalliques (214 806 tonnes, soit 24 %) et de déchets industriels dangereux (56 008 tonnes, soit 6 %).

Renault vise à réduire les quantités de déchets générés et à traiter ses déchets dans les meilleures conditions écologiques. C'est ainsi que Renault privilégie la valorisation de ses déchets et, par conséquent, la réduction les quantités de déchets mis en décharge.

La hiérarchie de la gestion des déchets se décline selon cinq niveaux :

- **prévenir**, c'est la réduction des déchets à la source. Par exemple, les systèmes de filtration des boues de peinture permettent de diminuer la quantité de déchets évacués ;
- **préparer en vue du réemploi**, c'est réutiliser ou récupérer un matériau pour un usage analogue. Dans les usines Renault, cette activité est principalement assurée par la filiale Gaïa, qui récupère les pièces de fin de série inutilisées, les trie et les commercialise ;
- **recycler**, c'est une action permettant une valorisation matière du composant ou du consommable sous forme de matière première de substitution pour un autre usage que son usage initial. Ce mode de traitement est applicable à la plupart des matières valorisables (carton, plastique, métaux, etc.). Par exemple, l'usine de Novo Mesto (Slovénie) récupère 100 % de la cire usée pour la réintégrer dans le processus, permettant des gains environnementaux et économiques ;
- **valoriser énergétiquement**, c'est utiliser les déchets comme combustible alternatif (dans les cimenteries par exemple) ou récupérer l'énergie produite issue de l'incinération (dans les centres d'incinération de déchets) pour produire de l'électricité, de la vapeur d'eau ;
- **éliminer**, c'est mettre des déchets dans les installations de stockage. Renault privilégie les modes de valorisation décrits ci-dessus et cherche à réduire au maximum le recours à ce mode de traitement. Ainsi, à isopérimètre, Renault a diminué de 32 % depuis 2008 la quantité de déchets de production mis en décharge (hors déchets de démolition et gravats). A fin 2012, 3 sites de fabrication n'ont plus de déchets de production en décharge (hors déchets de démolition et gravats).

Afin d'assurer la cohérence au niveau du Groupe, Renault a mis en place une Table de déchets (liste codifiée des déchets générés par les sites) qui permet de standardiser la prise en compte du caractère dangereux ou non du déchet au niveau international.

### COMMERCIALISATION, APRÈS-VENTE ET UTILISATION DES VÉHICULES ◆

Les déchets liés à la phase d'utilisation sont ceux des activités commerciales assurant l'entretien et la réparation des véhicules.

Dans le réseau commercial français de Renault Retail Group (RRG – filiale du groupe Renault), chaque établissement dispose d'un contrat de gestion des déchets avec un prestataire agréé. Ce prestataire assure notamment la traçabilité des volumes de déchets produits et des filières de traitement ainsi que la formation au tri des déchets auprès des collaborateurs RRG. En 2011, les établissements français de RRG ont généré 9 919 tonnes de déchets dont 66,5 % de déchets non dangereux (carton, verre, pièces plastiques, etc.) et 33,5 % de déchets dangereux (batteries automobiles, résidus de peinture, fluides mécaniques, etc.).

Renault assure également une assistance auprès de son réseau de concessionnaires privés. En France, la Direction commerciale accompagne le réseau en proposant un panel de prestataires nationaux de collecte et traitement des déchets. Renault finance également l'accès de son réseau commercial au site Autoeco.com, qui permet aux établissements de suivre leur volumétrie de déchets. Enfin, Renault est partenaire du Conseil national des professions de l'automobile (CNPA) qui, dans le cadre du « Défi de l'Environnement », apporte au réseau commercial une aide technique dans le déploiement des mesures de protection environnementales et la recherche d'aides financières.

### FIN DE VIE

Au sein de l'Union européenne, la réglementation impose qu'en 2015 tous les véhicules en fin de vie soient collectés et que 95 % de leur masse soient recyclés et valorisés. Il est de la responsabilité des constructeurs automobiles de participer à l'organisation et au financement de ce processus.

En France, la filiale Renault Environnement s'est engagée en 2008 aux côtés du groupe Sita/Suez Environnement pour faire évoluer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie, en prenant une participation majoritaire dans la société Indra. Engagé depuis plus de 20 ans dans la déconstruction automobile, Indra fédère un réseau d'environ 350 entreprises de déconstruction automobile agréées, réparties sur tout le territoire français et les accompagne dans une démarche de progrès pour atteindre les exigences réglementaires et environnementales. Indra a traité ou fait traiter par son réseau 85 996 véhicules hors d'usage en 2012.

Cet engagement se manifeste dans la conception de nouveaux outils et processus de recyclage des véhicules hors d'usage (VHU), élaborés et testés sur ses sites de déconstruction et dans son centre de développement de Romorantin. La mobilisation de Renault Environnement, Sita, Indra et son réseau de démolisseurs contribue à l'effort nécessaire pour atteindre l'objectif collectif de recyclage et valorisation des véhicules à 95 % en 2015.

Dans les autres pays de l'Union européenne, Renault contribue aux démarches collectives (constructeurs automobiles, démolisseurs, pouvoirs publics) de structuration des filières de recyclage de VHU et capitalise sur son expérience de la filière française. Renault participe d'autant plus activement que son poids dans le parc roulant est important et s'investit donc particulièrement en Espagne, au Portugal, en Roumanie et en Italie.

Hors d'Europe, d'autres pays ont mis en place ou s'approprient à mettre en place des réglementations similaires (Corée, Turquie, Russie). Renault participe activement à l'organisation des filières de recyclage.

### 2.3.2.6 L'UTILISATION DES MATIÈRES PREMIÈRES

Pour réduire l'utilisation de matières premières, Renault s'appuie sur les principes de l'économie circulaire en actionnant trois leviers :

- concevoir des véhicules plus économes en matière et dont 95 % de la masse est recyclable et valorisable. Ce dernier point est condition préalable à la réutilisation des matières premières contenues dans les véhicules. Obligatoire pour les véhicules commercialisés en Union européenne, ce taux de 95 % est appliqué à l'ensemble des véhicules Renault vendus dans le monde ;
- développer, en lien avec des partenaires académiques et industriels, les solutions techniques et les filières industrielles de recyclage afin d'assurer la disponibilité, la rentabilité et la qualité des matériaux recyclés ;
- intégrer des matériaux recyclés dans les nouveaux véhicules. Renault s'est volontairement fixé pour objectif d'inclure 20 % de matières plastiques recyclées sur les nouveaux véhicules à partir de 2015 en Europe.

### CONCEVOIR DES VÉHICULES RECYCLABLES ET ÉCONOMES EN MATIÈRE

Depuis le début des années 2000, la phase de conception des véhicules Renault intègre les contraintes liées au recyclage. Par exemple, le démontage est facilité par une réduction du nombre de fixation. De même, on privilégie les matériaux recyclables et pour lesquels des filières de recyclage existent, on évite d'associer au sein d'une même pièce des matériaux qui ne peuvent être recyclés ensemble ou encore on adapte la forme des réservoirs pour permettre une extraction complète des fluides (carburant, huile). En phase de conception, chaque projet véhicule est suivi par un spécialiste du recyclage.

En phase de conception des véhicules et des procédés de production, Renault travaille également à la réduction des quantités de matières utilisées. Concernant l'acier utilisé pour les caisses de véhicules, Renault a introduit deux avancées technologiques pour réduire la consommation de tôle :

- l'utilisation de tôles à très hautes limites élastiques (dont une part de tôles embouties à chaud) permet de réduire l'épaisseur et donc la masse des pièces ;
- les procédés de mise en forme par emboutissage ont été optimisés pour améliorer l'engagement matière, c'est-à-dire le rapport entre la masse de la pièce et la masse du flan de métal initial. Pour faire la même pièce, ces procédés autorisent l'utilisation de flans plus petits et génèrent moins de déchets métalliques.

Sans l'utilisation de ces deux technologies, Clio IV nécessiterait 15 kg de tôle de plus. Ce modèle phare de la gamme Renault étant destiné à être produit à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires par an, ce sont plusieurs milliers de tonnes d'acier qui seront ainsi économisées chaque année. Sur ZOE, le gain de consommation de tôle atteint 50 kg. Tous matériaux confondus, la masse de Clio IV est inférieure d'environ 100 kg à la masse de Clio III phase 1 lors de sa commercialisation en 2007.

Renault est également attentif à maîtriser son exposition aux matériaux critiques, sur lesquels pèsent des risques de rupture ou restriction d'approvisionnement. Une analyse, menée en commun avec Nissan, a permis d'évaluer le niveau de risque associé aux métaux utilisés dans les

véhicules. Les critères pris en compte comprennent, d'une part des facteurs liés à la production des métaux comme la disponibilité, la concentration de la production ou la stabilité des pays producteurs, et d'autre part des facteurs liés à leur utilisation par Renault tels que les quantités achetées, les possibilités de substitution ou encore la recyclabilité. Les premiers travaux visant à limiter l'utilisation de matériaux critiques ont porté sur les Terres Rares.

## DÉVELOPPER LES FILIÈRES DE MATÉRIAUX ET PIÈCES RECYCLÉS

Dans la logique de l'économie circulaire, l'objectif de Renault est non seulement d'assurer le recyclage des déchets issus de l'industrie automobile, mais d'assurer autant que possible leur recyclage au sein même de la filière automobile. L'enjeu réside dans le maintien des qualités techniques et la valeur économique des matières lors du recyclage.

### Choisy-le-Roi et l'échange standard

L'échange standard consiste à proposer aux possesseurs de véhicules Renault des pièces de rechange renouvelées, à un prix inférieur à celui d'une pièce neuve, tout en conservant les mêmes exigences de qualité. Les pièces usagées sont collectées dans le réseau commercial, triées et remises à neuf. Depuis 1949, la rénovation des moteurs et boîtes de vitesses manuelles est réalisée à l'usine de Choisy-le-Roi (France). Cette activité obéit à un strict processus industriel : démontage complet, tri, rénovation et remplacement des pièces défectueuses et d'usure, nettoyage, remontage et contrôle.

En 2012, un nouveau pas a été franchi avec la création d'une filière de recyclage pour les pièces métalliques issues de moteurs et boîtes de vitesse démontés pour la rénovation, mais qui ne trouvent pas leur place dans les organes renouvelés (1,5 moteur démonté pour 1 moteur renouvelé). Après traitement, elles sont désormais recyclées dans les fonderies de Renault, évitant ainsi le recours à des matières premières neuves.

En complément à l'activité d'échange standard, Choisy-le-Roi accueille depuis 2004 un atelier de Gaïa, filiale de Renault Environnement (tri des pièces de fin de série et vente de pièces ou matières).

Depuis plusieurs années, en partenariat avec l'Ademe, des collectivités locales et des industriels, Renault mène des projets de recherche pour mettre en place des filières de valorisation des déchets et des pièces issus des véhicules hors d'usage. Ces projets portent notamment sur la valorisation du verre (projet Valver), du polyamide (projet Pareo), du noryl, des textiles (projet Valtex), de l'acier, du cuivre et de l'aluminium. Renault participe également au projet Triptic, piloté par l'INSA, qui vise à introduire des traceurs dans les différents plastiques pour faciliter leur tri et leur traitement en fin de vie.

En parallèle, Renault développe le réemploi des pièces automobiles, au travers de son activité d'échange standard (voir encadré) et de sa filiale Gaïa. Issues des usines, des fournisseurs, ou du réseau commercial RRG, les pièces inutilisées sont collectées, triées et, en fonction de leur état, recommercialisées ou orientées vers la filière de recyclage la plus appropriée.

En 2010, Renault a donné une nouvelle impulsion à sa démarche de développement des filières de recyclage en présentant le projet *Innovative Car Recycling 95 %* (Icarre95) à la Commission européenne. Dans le cadre du programme Life+, le projet Icarre95 fait l'objet d'une subvention de plusieurs millions d'euros destinée à l'ensemble des partenaires. L'objectif d'Icarre95 est de démontrer comment valoriser 95 % de la masse des VHU, dans des conditions économiques rentables pour tous les acteurs, au travers de la mise en place de boucles courtes de réutilisation de pièces et matières dans le secteur automobile. Le modèle créé dans le cadre de ce projet a l'ambition d'être applicable et transférable à d'autres régions françaises et à d'autres pays en Europe.

Pour atteindre ses objectifs, le projet vise à augmenter la deuxième vie des composants et/ou matériaux automobiles en concentrant notamment les efforts sur la valorisation des plastiques, des métaux non ferreux, des textiles ou encore des pots catalytiques. Cela passe par un démontage et un tri plus efficaces des différentes parties de la voiture récupérée et ainsi approvisionner les différents processus dits « boucles courtes » dans la philosophie de l'économie circulaire. Ces processus devront être économiquement viables dans leur phase industrielle et garantir, dans un cycle continu, la qualité technique requise pour l'approvisionnement de la chaîne fournisseurs.

Ces activités innovantes nécessitent le développement de nouvelles compétences. C'est pourquoi l'Institut supérieur de plasturgie d'Alençon (ISPA), l'Institut textile et chimique (ITECH), et l'École Centrale de Paris sont associées au projet Icarre95 pour développer de nouvelles solutions technologiques. Un comité scientifique a pour rôle d'examiner de nouvelles opportunités pour le développement des compétences et du savoir-faire en matière de recyclage.

En 2012, les travaux menés ont notamment permis de préciser le potentiel de progrès en matière de démontabilité des véhicules hors d'usage, de tester l'utilisation industrielle de noryl (plastique à très haute performance) contenant 6 % de matière recyclée, de tester le recyclage de la fonte issue des groupes motopropulseurs, ou encore d'analyser les conditions nécessaires à la structuration d'une filière pérenne de recyclage des métaux platinoides contenus dans les pots catalytiques et filtres à particules.

## INTÉGRER LES MATÉRIAUX ET PIÈCES RECYCLÉS AUX VÉHICULES

Conformément à l'objectif pris par Renault, les taux d'utilisation de plastiques recyclés progressent de génération en génération, notamment du fait d'une plus grande disponibilité des matières plastiques recyclées. Ainsi, les véhicules de la gamme Renault et Dacia eco<sup>2</sup> intègrent plus de 7 % de plastiques issus du recyclage. Sur la version la plus vendue de Clio IV, ce ratio dépasse 15 %.

Afin d'élargir cette démarche à d'autres matières, Renault a entamé en 2012 une collaboration avec des constructeurs automobiles en vue de définir une méthodologie commune et uniforme de calcul du taux de matières recyclées utilisées dans les véhicules.

En 2012, au-delà de son activité traditionnelle d'échange standard, Renault a également créé une nouvelle offre commerciale en après-vente : les pièces de réemploi. Depuis mai 2012, le réseau commercial Renault propose en France des pièces de peau (capot, ailes, optiques, etc.) d'occasion collectées dans le réseau de démolisseurs et sélectionnées par la filiale Gaïa. Cette offre est ouverte aux clients dont les véhicules ne sont pas économiquement réparables à partir de pièces neuves. Les pièces de réemploi devraient permettre d'éviter la mise au rebut d'environ 5 000 véhicules d'ici à 2015.

### 2.3.2.7 LE BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE : LES SOLS ET LES NAPPES

Les sols et les nappes sont des milieux qui peuvent potentiellement mettre en contact des pollutions passées avec des cibles à protéger (populations, espaces naturels, etc.). Renault a donc mis en place une politique de prévention de la pollution de ces milieux et, lorsque des pollutions passées sont suspectées, une gestion spécifique est engagée. Cette démarche est appliquée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial Renault Retail Group (RRG). Renault veille à maintenir une compétence interne en matière de prévention des pollutions de sols et remédiation.

En 2012, les sites de fabrication ainsi que les principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistiques de Renault représentaient une surface totale de 11 364 hectares dont 50 % de surfaces imperméabilisées (bâtiments, parking, voirie). La part des surfaces imperméabilisées n'enregistre pas de variation notable par rapport à l'année antérieure.

#### PRÉVENTION

En milieu industriel, la politique de prévention repose sur trois outils. Une grille de cotation permet d'évaluer le risque de pollution associé aux installations existantes et de renforcer le niveau de protection en hiérarchisant les mises à niveau à engager. Dans le cas de nouvelles installations de production, le guide de prévention sols décrit les mesures de protection à appliquer pour chaque type d'installation. Ces deux outils sont déployés dans l'ensemble des sites industriels détenus par Renault dans le monde. La politique de prévention repose enfin sur le suivi de la composition des eaux souterraines. Systématique en cas d'exigence réglementaire (tous sites industriels en France), ce suivi est aussi réalisé volontairement par Renault lorsque des sources potentielles de pollution ont été identifiées, afin de s'assurer qu'il n'y a aucun déplacement de polluants vers des zones sensibles.

Dans le réseau commercial RRG, l'ensemble des établissements français ont été équipés entre 2010 et 2011 de moyens durables de prévention (stockage d'huile et de carburant en cuves aériennes ou en cuves à doubles parois équipées d'alarme, bacs de rétention). Dans le réseau RRG européen, le déploiement des moyens de prévention prioritaires (extraction des cuves enterrées simples et remplacement par des cuves de stockage aériennes ou à doubles parois) est en cours.

#### REMÉDIATION

La gestion des pollutions passées du sous-sol repose sur l'interprétation de l'état des milieux et vise à garantir l'adéquation entre les impacts et les usages identifiés. La démarche de gestion des pollutions comporte trois composantes :

- une étude historique et documentaire, incluant une analyse de la vulnérabilité du site, a été réalisée sur les sites industriels en activité, sur les sites anciennement industriels reconvertis à d'autres usages et dans le réseau commercial RRG. Elle est mise à jour en tant que nécessaire. Cette étude permet d'identifier les sources potentielles de pollution et d'évaluer les risques sanitaires et environnementaux associés ;
- un diagnostic physique des sols est réalisé sur le site en fonction des résultats de l'étude historique et documentaire ;

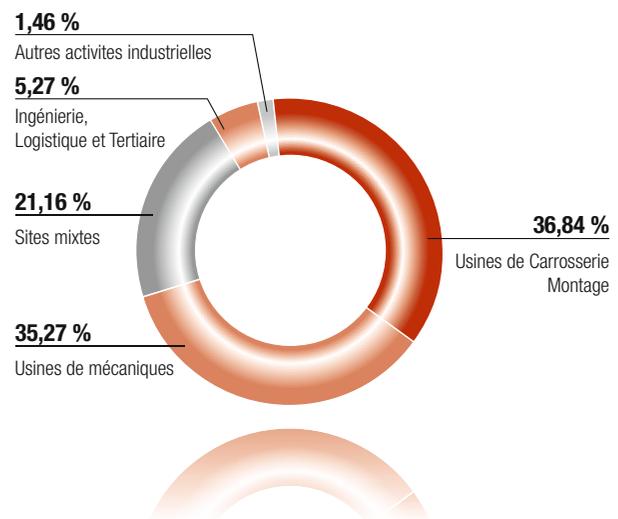
- si les sources de pollution et les risques sont confirmés par le diagnostic, les opérations de remédiation sont engagées. Ces opérations sont réalisées par des prestataires spécialisés reconnus pour leur savoir-faire, sous la supervision du spécialiste métier sol de Renault.

Selon la même méthode d'évaluation, RRG assure la dépollution des sols contaminés par d'anciens stockages d'huiles ou de carburants, y compris lorsque cette contamination est le fait d'un propriétaire antérieur. Entre 2008 et fin 2012, 20 établissements ont fait ou font l'objet d'un chantier de dépollution.

### 2.3.2.8 LA RESSOURCE EN EAU ♦

En 2012, les sites de Renault ont consommé 11,54 millions de m<sup>3</sup> d'eau (sites de fabrication et principaux sites d'ingénierie et tertiaires, hors réseau commercial RRG – cf. périmètre décrit au chapitre 2.8.1.1).

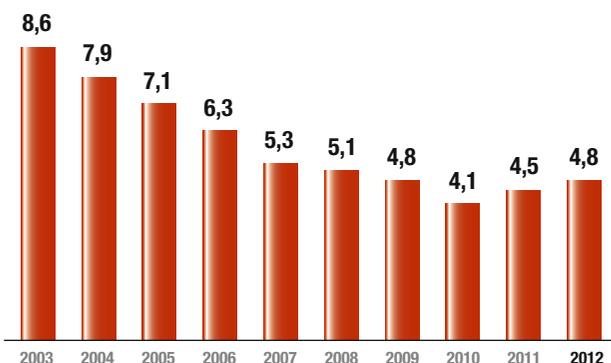
#### RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU PAR ACTIVITÉ 2012



*Périmètre: Tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, d'ingénierie et de logistique, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.1)*

Environ 80 % des besoins en eau du Groupe sont engendrés par les processus industriels et environ 20 % correspondent aux usages domestiques (sanitaires, douches, restauration, etc.) sur les sites industriels et tertiaires.

Depuis 2002, la consommation d'eau du Groupe a baissé de 45 %, ce qui a divisé par deux environ le ratio rapporté à la production des véhicules.

**CONSOMMATION D'EAU PAR VÉHICULE PRODUIT (GROUPE)**(en m<sup>3</sup> / véhicule)

Périmètre : Tous sites de fabrication et principaux sites tertiaires, de logistique et d'ingénierie, hors établissements du réseau commercial RRG (périmètre de reporting décrit à l'annexe 2.8.1.1)

**FABRICATION**

Les métaux liés à l'activité industrielle dans les flux de rejets résiduels sont en baisse de 51 % rapportés à la production des véhicules entre 2002 et 2012. En 2012, la production d'un véhicule induit un rejet moyen de 3,71 g de métaux.

**Stratégie et perspectives**

Malgré les efforts et progrès importants réalisés depuis 10 ans, les quantités d'eau consommées par véhicule restent significatives. La nécessité de préserver la ressource en eau est donc un souci permanent pour Renault, qui s'est fixé pour objectif de réduire l'impact de son activité selon les cinq axes de travail suivants :

- axe 1 : réduire à la source les consommations en eau et les rejets aqueux par une conception des processus et un management adaptés. Par exemple, sur le traitement de surface des caisses véhicules, l'asservissement des débits de rinçage à la présence de la caisse, ou la présence de rampes de rinçage interstades permet de réduire à la source les quantités d'eau nécessaires ainsi que les rejets aqueux correspondants ;
- axe 2 : réutiliser l'eau autant que possible pour un même usage : utilisation en circuit fermé, augmentation de la durée de vie des bains, etc. ;
- axe 3 : recycler les eaux vers d'autres usages compatibles avec ou sans traitement complémentaire. Par exemple, l'usine de Sofasa (Colombie) recycle les concentrats salins de production d'eau osmosée vers les chasses d'eau des sanitaires et vers les fosses de relargage, ce qui permet de réduire à la fois les quantités d'eau consommées et les quantités d'eau rejetées ;
- axe 4 : minimiser l'impact des rejets résiduels sur les milieux écologiques par un traitement performant et maîtrisé. Ainsi en 2012, une nouvelle station de traitement biologique a été mise en place à l'usine du Mans (France) pour améliorer la qualité des effluents rejetés dans la Sarthe ;
- axe 5 : maîtriser les risques de pollution accidentelle des ressources en eau par la mise en place de moyens de confinement des déversements accidentels et des eaux d'extinction d'incendie.

À l'horizon 2016, le groupe Renault s'est fixé pour objectif de réduire de 45 % les prélèvements en eau sur la ressource naturelle par rapport à 2005 et d'abaisser ses rejets de métaux de 60 % par rapport à 2005.

**Zéro rejet liquide industriel** ♦

Le recyclage de l'eau et la maîtrise optimale des rejets aqueux sont deux leviers étroitement liés pour une réduction significative des prélèvements en eau et des rejets polluants sur le milieu naturel. Une maîtrise optimale des rejets d'eaux usées consiste à apporter aux effluents un traitement qui permet de les transformer en une ressource de qualité suffisante pour être réutilisée dans le processus de fabrication.

Dans les usines de mécanique, la démarche zéro rejet liquide industriel consiste à traiter les liquides aqueux d'usinages et lessiviels soit comme un déchet traité dans une filière appropriée lorsque les volumes sont faibles, soit par évaporation, ce qui permet le recyclage du distillat (eau épurée) dans les processus. Le concentrat (résidu huileux d'évaporation) est ensuite pris en charge par une filière de traitement de déchet appropriée. En 2012, sur les 13 usines de mécanique Renault, six usines sont en zéro rejet industriel, deux en zéro rejet partiel (mise en place d'un traitement partiel par évaporation) et l'usine du Mans (France) est en zéro rejet industriel sur le périmètre strict de ses activités d'usinage et lessiviels.

Dans les usines de carrosserie-montage, la technologie de recyclage est plus complexe à mettre en œuvre car la qualité d'eau exigée par le processus de fabrication (traitement de surface et cataphorèse) est élevée. Dans une usine en zéro rejet industriel, l'effluent épuré subit un traitement par osmose inverse, puis par évapo-concentration, permettant de réutiliser cette eau purifiée dans le processus industriel et de minimiser les déchets générés.

L'usine de carrosserie-montage de Tanger (Maroc), inaugurée en février 2012 et située en zone soumise à stress hydrique, réunit sur un même site toutes les technologies de pointe permettant le recyclage des eaux usées issues du processus de fabrication, pour atteindre le zéro rejet liquide. Le site est conçu pour réduire de 70 % ses prélèvements en eau en phase de fonctionnement maximum et n'émettre aucun rejet d'eaux usées d'origine industrielle. Au total, ce sont chaque année quelque 175 piscines olympiques (175 x 2 500 m<sup>3</sup>) qui ne seront pas prélevées dans le milieu naturel. En 2012, l'usine de Tanger étant en phase de démarrage et de rodage des installations, cette performance n'a pas été pleinement atteinte.

Le savoir-faire de Renault est mis à profit dans le cadre de l'Alliance avec Nissan. Localisée dans une région soumise à stress hydrique, l'usine commune de l'alliance Renault-Nissan à Chennai (Inde) dispose d'un système de récupération et recyclage des eaux de pluies et n'a aucun rejet d'eaux usées industrielles et sanitaires. Ce système de gestion des eaux, conçu par l'ingénierie Renault, permet de réduire de 60 % le prélèvement sur la ressource terrestre par rapport à une usine standard.

**COMMERCIALISATION ET APRÈS-VENTE**

Dans le réseau commercial, les principaux postes de consommation d'eau sont les usages sanitaires et, pour les établissements qui en sont équipés, les systèmes de nettoyage des véhicules. En 2011, la consommation des établissements RRG France était estimée à 209 240 m<sup>3</sup>.

Les établissements du réseau commercial sont rattachés au réseau public d'assainissement. La majorité des sites RRG sont équipés de séparateurs d'hydrocarbures afin d'en limiter les rejets dans le réseau public.

### 2.3.2.9 LA BIODIVERSITÉ

La protection de la biodiversité des espèces et des écosystèmes requiert des mesures spécifiques telles que la protection des habitats et la lutte contre la surexploitation des espèces, mais également une réduction des émissions polluantes dans les écosystèmes (eau, air, sols). Les efforts continus de Renault pour réduire les impacts environnementaux de ses activités et produits (voir chapitres précédents) contribuent ainsi à la lutte contre l'appauvrissement des écosystèmes.

Renault applique également des mesures spécifiques de protection de la biodiversité. Les projets industriels (construction ou extension d'usine) donnent lieu à une évaluation de leur impact sur les écosystèmes ambiants. Cette évaluation a été menée pour l'usine de Tanger inaugurée en 2012. Au Brésil, Renault est allé au-delà et, en accord avec les autorités locales, a mis en place en 2008 un plan de gestion et de protection de la biodiversité sur une partie des terrains acquis pour son implantation industrielle de Curitiba. Sur une superficie totale de 2,5 millions de m<sup>2</sup>, 60 % est consacré à la protection d'une zone de forêt primaire. Cette forêt primaire, composée en grande partie d'araucarias, une espèce de pin en voie de disparition et protégée par la loi brésilienne, abrite plus de 170 espèces animales.

### 2.3.2.10 MARQUES ECO<sup>2</sup>, UNE SIGNATURE GRAND PUBLIC DE PROGRÈS ÉCOLOGIQUE

La signature Renault eco<sup>2</sup> a été lancée en mai 2007 pour désigner les voitures les plus écologiques et économiques de la gamme. Cette initiative s'inscrit dans une volonté de dialoguer avec ses clients sur les progrès menés par Renault sur toutes les étapes de vie d'un véhicule. Les véhicules Renault eco<sup>2</sup> répondent à trois critères écologiques en termes de fabrication, d'usage avec les émissions de CO<sub>2</sub> et de recyclage.

En octobre 2008, la marque Dacia lance sa propre signature Dacia eco<sup>2</sup> en reprenant les mêmes critères de cotation que la marque Renault. En mars 2010, Renault a appliqué aussi une signature écologique aux fourgons des véhicules utilitaires avec des critères identiques pour la fabrication et le recyclage, mais avec un seuil d'émissions de CO<sub>2</sub>/km adapté (195 g CO<sub>2</sub>/km).

En 2011, Renault a renforcé les critères d'éligibilité à la signature eco<sup>2</sup> pour les véhicules particuliers et petits utilitaires. A fin 2012, 72 % des véhicules particuliers des gammes Renault et Dacia commercialisées en Europe sont disponibles dans une version disposant de la signature eco<sup>2</sup>.

#### ÉVOLUTION DES CRITÈRES RENAULT ECO<sup>2</sup> ET DACIA ECO<sup>2</sup> – VÉHICULES PARTICULIERS ET PETITS UTILITAIRES

	2007-2011	DEPUIS 2011
<b>Fabrication</b>	Usine certifiée ISO 14001	Usine certifiée ISO 14001
<b>Usage</b>	140 g CO <sub>2</sub> /km	120 g CO <sub>2</sub> /km
<b>Recyclage</b>	95 % valorisables 5 % matières plastiques recyclées	95 % valorisables 7 % matières plastiques recyclées

### 2.3.3 UN MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT TRANSVERSAL À L'ENTREPRISE ♦

Quelques événements clés qui illustrent ce management en 2012 selon l'étape du cycle de vie :

<b>Chaîne fournisseurs</b>	- Publication de <i>Renault Green Purchasing guideline</i> qui décrit ses attentes en matière de management environnemental, de politique substances et recyclage pour les pièces et matières qui lui sont livrées et le management des préparations chimiques utilisées dans les processus industriels à destination de Renault.
<b>Production</b>	- Inauguration de l'usine de Tanger (Maroc) conçue pour réduire au maximum ses impacts environnementaux. - Mise en place d'un approvisionnement de l'usine de Sandouville (France) en vapeur issue de la combustion de déchets. - Nomination d'un expert et de référents énergie et environnement sur le périmètre production. - Certification ISO 14001 de l'usine de Tanger et du centre technique de Titu (Roumanie).
<b>Transport</b>	- Classement des prestataires logistiques par niveau de performance environnementale et mise en place de plans de progrès avec des prestataires pilotes. - Nomination d'un expert énergie et environnement sur le périmètre logistique monde.
<b>Utilisation</b>	- Clio IV équipée du moteur diesel dCi 90 <i>Stop&amp;Start</i> homologuée à 83 g CO <sub>2</sub> /km. - Commercialisation des premiers véhicules équipés de l'éco-mode et des aides embarquées à l'éco-conduite. - Poursuite des formations des salariés Renault et clients entreprises à l'éco-conduite <i>Driving eco<sup>2</sup></i> . - Twizy Way, nouveau service d'autopartage dans l'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (France).
<b>Fin de vie</b>	- Test d'utilisation industrielle de noryl (plastique à très haute performance) contenant 6 % de matière recyclée. - Accord entre les constructeurs automobiles et les fabricants de pneumatiques sur l'organisation de la filière de collecte et recyclage des pneumatiques hors d'usage. - Démarrage de la commercialisation de pièces de réemploi pour les véhicules économiquement non réparables.

### 2.3.3.1 L'ORGANISATION ENVIRONNEMENTALE

Les axes de la politique environnementale de Renault sont débattus et décidés au sein du Comité opérationnel (OC) et du Comité exécutif du Groupe (CEG) sur proposition du Directeur du plan environnement. La Direction du plan environnement (DPE), composée de 14 personnes, assure la préparation, le déploiement et le suivi de la mise en œuvre de la politique environnementale dans les différents secteurs de l'entreprise.

La DPE s'appuie sur un réseau transversal à toutes les fonctions de l'entreprise. Par exemple, le réseau environnement industriel est composé d'un service spécialisé au sein de la Direction des fabrications et de la logistique et de correspondants dans chacune des usines. De même, le réseau recyclage associe, sous la supervision d'un coordinateur Groupe, des équipes intervenant en phase de conception, en fabrication et en après-vente. Compte tenu de la technicité des sujets, les membres du réseau environnement sont fréquemment intégrés aux filières d'expertise créées depuis 2010 par Renault. La DPE collabore étroitement avec les experts *leaders* du Groupe, notamment dans les domaines « énergie, environnement et stratégie matières premières » et « CO<sub>2</sub> véhicule » (sur les filières d'expertise, voir 2.2.2.4).

Le Directeur du plan environnement est également Président de Renault Environnement, filiale à 100 % de Renault s.a.s. créée en 2008 pour développer des partenariats et des participations dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Renault Environnement intervient principalement dans les domaines suivants :

- le recyclage des VHU (société Indra, filiale commune avec Sita) ;
- la gestion des déchets industriels des usines (Boone Comenor Metalimpex) ;
- la valorisation des pièces et matières *via* des filières de recyclage ou *via* la commercialisation de pièces de réemploi (filiale Gaïa) ;
- la formation à l'éco-conduite (partenariat avec la société Key Driving Compétences entre 2009 et 2012, et avec la société ECF).

### 2.3.3.2 LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL SUR LE CYCLE DE VIE

#### CONCEPTION

Pour réduire efficacement les flux de polluants générés aux différentes étapes du cycle de vie, il faut agir dès la conception du produit, soit trois à cinq ans, selon les domaines d'innovation, avant la mise sur le marché du véhicule.

Dans son processus de développement, chaque nouveau projet intègre davantage les choix des matériaux, les modes d'extraction des fluides, les opérations de démontage en vue du recyclage, les émissions polluantes, la consommation et les émissions de CO<sub>2</sub>, le bruit extérieur et les incidences environnementales des choix produits sur les processus industriels, tout en poursuivant les progrès sur l'ergonomie des postes de travail en usines, la sécurité des occupants et des tiers, le rapport qualité/prix des véhicules.

#### L'éco-conception des procédés industriels

Le pilotage des projets se fait à travers l'animation de contrats d'industrialisation par métier et suivant le projet d'un contrat d'assurance qualité avec la participation des métiers supports (énergie, logistique, environnement, sociotechnique, etc.). Des documents de contractualisation et de validation existent et permettent d'en assurer la visibilité et la traçabilité : lettre d'orientation, précontrat industriel par métier, contrat industriel par

métier comprenant l'industrialisation et les « indicateurs de rentabilité », et enfin accords techniques jusqu'à l'obtention des performances.

#### L'éco-conception des produits

L'éco-conception consiste à concevoir un véhicule de manière à réduire ses impacts environnementaux tout au long du cycle de vie (fabrication, usage, fin de vie). Renault a pour politique d'intégrer l'environnement aux processus de développement usuels qui structurent le travail des concepteurs, mais également des fournisseurs de composants et de matériaux.

L'éco-conception des véhicules Renault et Dacia se traduit en particulier par :

- la réduction des consommations de carburant et des émissions, qui réduit les impacts environnementaux à l'usage ;
- la possibilité de recycler 85 % de la masse des véhicules en fin de vie et d'en valoriser 95 % ;
- l'utilisation de matériaux recyclés ;
- la suppression des substances potentiellement toxiques dès lors qu'une alternative technique est disponible ;
- la mise à disposition, dans le véhicule, d'outils d'aide à l'éco-conduite.

Les véhicules nouvellement commercialisés en 2012, notamment Clio IV et Zoé, emblèmes des ambitions environnementales de Renault, s'inscrivent pleinement dans cette logique d'éco-conception.

Ainsi Clio IV et ZOE contribuent à la dynamique de réduction des émissions moyennes de la gamme Renault (voir chapitre 2.8.1.3). Comme le reste de la gamme électrique, Zoé n'a aucune émission à l'usage. Quant à Clio IV, elle affiche dans sa version diesel équipée du moteur Energy dCi 90 et du *Stop&Start*, des performances homologuées au meilleur niveau : une consommation de 3,2 l/100 km et des émissions de 83 g CO<sub>2</sub>/km. En version essence, avec le nouveau moteur Energy TCe 90 associé au *Stop & Start*, Clio IV passe sous la barre des 100 g CO<sub>2</sub>/km, avec des émissions ramenées à 99 g CO<sub>2</sub>/km pour une consommation de 4,3 l/100 km.

De même, Clio IV s'inscrit dans la dynamique d'accroissement de l'utilisation de plastiques recyclés, ce qui débouche sur une moindre utilisation de matières premières. Clio IV produite à Flins (France) contient 27 kg de matière plastique recyclée, contre 19 kg sur Clio III Cela représente plus de 15 % de la masse totale des plastiques du véhicule. Quant à ZOE, elle intègre 10 % (17 kg) de plastiques recyclés. Comme toutes les Renault et Dacia, Clio IV et Zoé sont recyclables *a minima* à 85 % et valorisables *a minima* à 95 %.

Enfin Clio IV comme ZOE multiplie les outils d'aide à l'éco-conduite. Ces deux véhicules disposent d'indicateurs de style de conduite sur la planche de bord. *Via* la tablette embarquée R-link, la fonction Driving eco<sup>2</sup> fournit toutes les informations nécessaires pour réduire la consommation de carburant. Enfin, le conducteur de Clio IV et de ZOE peut, sur simple pression d'un bouton, activer le mode éco. En modifiant les performances du véhicule, le mode éco permet de réduire la consommation jusqu'à 10 %.

Sachant qu'un véhicule est constitué à 57 % de pièces achetées, l'éco-conception repose largement sur l'implication et la coopération de nos fournisseurs, pilotés par la Direction des achats et Renault-Nissan Purchasing Organization (voir chapitre 2.5.2).

#### LOGISTIQUE

Depuis 2010, la fonction logistique de Renault s'est dotée d'une organisation pour améliorer ses performances environnementales. Cette organisation est chapeautée par le responsable environnement en logistique et repose

sur un réseau de correspondants composé d'un correspondant par pays d'implantation et d'un correspondant pour chacune des fonctions directement impliquées dans la réduction des émissions logistiques (logistique amont, logistique aval, achats).

Le management de l'environnement en logistique porte sur :

- la mesure et le suivi des émissions de gaz à effet de serre ;
- le chiffrage des impacts financiers liés aux performances environnementales (écotaxes poids lourds, coûts du carburant) ;
- l'évaluation des performances environnementales des prestataires logistiques et leur classement ;
- en partenariat avec les prestataires et l'ensemble des métiers concernés, la mise en place d'actions de réduction des émissions ;
- la veille réglementaire et technologique, afin d'assurer le progrès continu et la pertinence des solutions étudiées.

En 2012, l'outil d'évaluation des performances environnementales Logistics eco<sup>2</sup> a été adressé aux prestataires logistiques du périmètre en Europe. Environ 40 % des prestataires en logistique amont et environ 22 % des prestataires en logistique aval ont répondu et transmis leurs résultats. Leurs réponses ont permis de réaliser un classement des transporteurs et d'identifier les axes de progrès prioritaires. La mise en œuvre d'un plan de progrès a été engagée avec quelques prestataires pilotes.

## FABRICATION

Plutôt que d'enseigner tous les processus industriels à des professionnels de l'environnement, le choix a été fait chez Renault d'enseigner l'écologie aux métiers et aux collaborateurs au travers d'une structure en réseau. Le réseau environnement industriel couvre tous les sites industriels de Renault et les métiers de la fabrication, il comprend plus de 200 personnes réparties dans 13 pays et 47 sites et filiales.

L'originalité de ce mode de management réside dans le développement d'une organisation transversale visant à améliorer les échanges d'informations et de compétences entre les membres du réseau, ce qui permet à Renault de mettre en œuvre des actions et des technologies qui font progresser ensemble les acteurs en matière d'environnement.

### Les outils transversaux

La démarche de progrès environnemental et de prévention des risques est appuyée par le déploiement d'outils transverses :

- une veille et un suivi de la conformité aux législations environnementales en France et à l'international, y compris dans le réseau commercial Renault Retail Group ;
- un système expert Écorisques qui détermine les impacts les plus significatifs sur l'environnement et le potentiel de danger des installations qui sont à traiter en priorité dans les plans d'action environnementaux des usines ;
- une base de données *corporate* Chemis (acronyme pour CHEMical Information System) disponible au sein du groupe Renault dans différentes langues, pour la maîtrise des substances dangereuses et la prévention des risques chimiques. Chemis est l'outil pivot du processus de management des risques chimiques du groupe Renault, qui vise, tant sur le plan de la santé que de l'environnement, à sécuriser l'introduction des produits chimiques, à prévenir les risques associés à leurs usages et à anticiper les évolutions technologiques et réglementaires.

À ce jour, Chemis capitalise des informations notamment scientifiques et réglementaires sur plus de 7 000 produits, et assure une veille permanente sur plus de 6 000 substances ;

- une base documentaire de standards et bonnes pratiques E&HSE (Énergie et hygiène, sécurité, environnement) accessible depuis n'importe quel site du Groupe.

### Le management de l'environnement dans les usines

#### Mettre en place des processus d'amélioration continue grâce à l'ISO 14001

Depuis 1999, Renault est engagé dans un processus d'amélioration continue pour assurer la conformité réglementaire et réduire ses impacts environnementaux. Depuis 2008, 100 % de l'activité industrielle du groupe Renault est certifiée ISO 14001 (soit 32 sites de fabrication) ainsi que 11 sites tertiaires, logistiques et d'ingénierie. En 2012, l'usine de Tanger (Maroc) et le centre technique de Titu (Roumanie) ont reçu la certification ISO 14001.

Renault eco<sup>2</sup> et Dacia eco<sup>2</sup> qui intègrent l'ensemble du cycle de vie des véhicules s'appuient notamment sur la certification ISO 14001 de leur site de production.

#### Intégrer l'environnement au plus près du terrain grâce au système de production Renault

Renault a décidé, dès 2004, d'intégrer ses standards environnementaux dans le système de production Renault (SPR). Ainsi, l'application des gestes environnementaux au poste de travail par la pratique quotidienne se met en place *via* le processus SPR.

La définition des exigences environnementales au poste de travail est construite en trois phases :

- l'ingénierie définit les exigences relatives à la gestion des produits chimiques et du traitement des déchets ;
- l'usine intègre ces exigences dans la documentation relative à chaque poste de travail ;
- les opérateurs sont formés à la bonne réalisation des actions définies.

#### Anticiper grâce au schéma directeur énergie, hygiène, sécurité et environnement

Créés en 2002, les schémas directeurs E&HSE (Énergie, hygiène, sécurité et environnement) décrivent la situation et les perspectives d'évolutions de chaque site industriel à un horizon de 10 ans, en prenant en compte notamment les contraintes externes telles que la sensibilité écologique du milieu et les futures obligations réglementaires. Ils contribuent au dialogue entre la stratégie industrielle, l'ingénierie, les maîtres d'ouvrage bâtiments et les usines pour définir, en amont des projets, des objectifs et leviers de réduction des impacts sur l'environnement.

#### Contrôler

Renault a construit son propre référentiel d'audit Environnement interne, en intégrant les exigences de la norme ISO 14001, mais également les principaux standards internes du Groupe en matière de protection de l'environnement, des personnes et des installations. Les audits internes répondent à un double objectif : d'une part contrôler l'application de la norme ISO 14001, d'autre part pérenniser et échanger sur les progrès réalisés dans les sites et organiser le management environnemental. L'audit interne doit informer la Direction de l'usine concernée sur sa performance, sur l'état de son programme et de sa réalisation, mais doit permettre aussi de guider les actions de progrès. À ce titre, les audits internes sont réalisés par des

membres du réseau environnement industriel (responsables environnement des usines et spécialistes métiers), ce qui permet des audits croisés entre usines, favorise les échanges de bonnes pratiques entre usines et accélère les échanges entre métiers pour la recherche de solutions et l'optimisation de la performance. Aujourd'hui, le réseau dispose d'environ 80 auditeurs internes formés par Renault.

## UTILISATION DES VÉHICULES

Les études d'analyse de cycle de vie montrent que plus de 70 % des gaz à effet de serre liés à la vie d'un véhicule sont émis durant sa phase d'utilisation. Les actions possibles de Renault pour les réduire sont l'éco-conception, le comportement du conducteur et la bonne pratique écologique du réseau commercial dans ses actes de vente et de services.

### Permettre au conducteur un changement d'attitude de conduite : Driving eco<sup>2</sup>

La presse ou les associations de consommateurs se font parfois l'écho des surconsommations des véhicules par rapport aux valeurs annoncées. Il est vrai que les consommations sont établies selon des cycles d'homologation normalisés, qui ne sont pas représentatifs de toutes les conditions de conduite (pas de chauffage ni de climatisation, cycles urbain et périurbain fluides). La réalité observée par un conducteur moyen peut faire apparaître des écarts supérieurs à 20 % selon le type de conduite. Le changement de comportement des conducteurs *via* l'éco-conduite est une voie de progrès complémentaire à l'introduction de technologies.

Pour favoriser l'adoption de ces gestes, Renault a mis en place un programme ambitieux : Driving eco<sup>2</sup>. Ce programme explore deux voies de progrès complémentaires : l'offre contenue dans les véhicules et l'offre de services.

Dans les véhicules, les aides à l'éco-conduite prennent la forme d'informations disponibles au tableau de bord et/ou sur le système multimédia (R-link, Médianav ou *smartphone*). Outre l'indicateur de changement de rapport (GSI) introduit dès 2007 sur Laguna III et obligatoire depuis 2012 sur les nouveaux modèles, les modèles Renault les plus récents proposent un bouquet innovant de nouvelles prestations :

- l'indicateur de style de conduite, qui indique en temps réel au conducteur s'il pratique l'éco-conduite ou pas ;
- le bilan trajet, qui donne en fin de trajet une évaluation quantifiée sur 100 points (*éco-scoring*) ainsi que trois évaluations spécifiques sur les critères d'éco-conduite (accélération, vitesse et anticipation) pour mieux cibler les actions ;
- l'éco-coaching, qui fournit au conducteur des conseils personnalisés sur la base des scores obtenus ;
- l'éco-route, qui permet de calculer l'itinéraire le moins consommateur de carburant pour un trajet donné.

En 2012, ces aides à l'éco-conduite sont proposées pour la première fois sur Clio IV et ZOE. Avec ces deux véhicules, Renault introduit également un nouvel outil : l'éco-mode. Une fois enclenché par simple pression d'un bouton, l'éco-mode modifie les performances du véhicule et régule le confort thermique pour obtenir une réduction des consommations de carburant pouvant atteindre jusqu'à 10 %. L'éco-mode est également déployé dans la gamme Dacia, sur Nouvelle Sandero et Nouvelle Logan. L'ensemble de ces fonctions seront déployées sur tous les nouveaux véhicules thermiques et électriques des gammes Renault et Dacia.

En matière de formation, dès 2009, Renault a pris l'initiative de développer un simulateur d'éco-conduite destiné à la formation du grand public. Le

simulateur d'éco-conduite enseigne un nouveau style de conduite en montrant à l'utilisateur son potentiel de progrès et en lui indiquant les conseils clés à appliquer. En 2012, Renault a proposé le même principe de simulateurs d'éco-conduite sur véhicules électriques, disponibles au choix pour les quatre véhicules électriques de la gamme Renault. Ces simulateurs et les conseils fournis sont adaptés aux spécificités de la technologie électrique et visent à maximiser l'autonomie.

La formation des collaborateurs Renault, initiée en 2009, s'est poursuivie en 2012. Depuis son lancement, près de 900 collaborateurs ont suivi cette formation. Toutefois, la société belge Key Driving Competences (KDC), partenaire de Renault pour la formation à l'éco-conduite depuis 2009, a décidé en 2012 de se retirer du marché de la formation afin de développer d'autres activités. Renault travaille à la restructuration de son offre de formation avec ECF (École de conduite française), qui est déjà partenaire de Renault pour la sécurité. Les formations Driving eco<sup>2</sup> thermique et électrique avec ce nouveau partenaire ont commencé au dernier trimestre 2012. Les formations sont disponibles en France, Espagne, Maroc et Pologne.

Grâce aux outils embarqués et à l'application des conseils d'éco-conduite, la baisse de consommation (essence, diesel ou électricité) peut atteindre jusqu'à 25 %, en fonction du style de conduite. Pour un véhicule électrique, ceci représente environ 30 km d'autonomie supplémentaire.

### Accentuer le management de l'environnement dans la fonction commerciale

En créant la signature Renault eco<sup>2</sup>, Renault valorise commercialement l'engagement de l'ensemble des métiers pour la protection de l'environnement. Par ailleurs, le réseau commercial est le premier relais auprès des clients en termes de produits, de valeurs et d'identité de marque. C'est pourquoi le réseau commercial primaire, composé des établissements de la filiale Renault Retail Group et de concessionnaires privés, s'engage dans le management de l'environnement en vue de préserver la valeur de son patrimoine et l'image de marque de Renault.

Depuis 2007, RRG, distributeur des marques Renault, Dacia et Nissan dans 13 pays d'Europe, a mis en place une démarche de management environnemental. Un coordinateur environnement RRG est chargé de la formation et de l'animation d'un réseau de correspondants environnement en France et en Europe. Depuis 2011, RRG déploie en France une démarche de *reporting* des impacts environnementaux de ses établissements (consommation d'eau, d'énergie et production de déchets).

Renault accompagne également son réseau de concessionnaires et d'agents. En France, la Direction commerciale (DCF) assure l'information et le partage des bonnes pratiques lors du Club métier environnement organisé annuellement dans chaque pôle régional. Les coordinateurs environnement RRG participent et contribuent à ces clubs.

Du fait de la taille réduite des affaires, le réseau commercial n'est pas engagé dans une démarche de certification ISO 14001. Toutefois, en France, la Direction commerciale de Renault procède à des audits environnementaux sur la base d'un référentiel élaboré avec le coordinateur environnement RRG et les spécialistes environnement du groupe Renault. En 2012, ces audits ont porté sur 100 % du réseau commercial primaire (RRG et concessionnaires privés compris).

### FIN DE VIE DES VÉHICULES

Dans la lignée de son investissement de longue date en matière de recyclage, Renault a mis en place un système industriel impliquant une large gamme d'acteurs en Europe, capable d'atteindre les objectifs réglementaires de



valorisation à moindre coût des véhicules hors d'usage, de 85 % depuis 2006 et de 95 % en 2015.

Un réseau de centres de collecte et de traitement agréés pour les voitures Renault a été mis en place partout où cela était nécessaire en Europe et le dernier propriétaire du véhicule hors d'usage est informé. La reprise s'effectue sans frais pour ce dernier détenteur.

Les informations concernant les méthodologies de dépollution, de démontage et de recyclage sont fournies aux opérateurs de recyclage et aux filières énergétiques de récupération, par l'intermédiaire du site [www.idis2.com](http://www.idis2.com)

Renault contribue activement aux performances économiques et réglementaires des procédés de démontage grâce à son *leadership* sur l'utilisation de matière recyclée. Renault Environnement, créé en 2008, est l'entité visible dans ces domaines (cf. chapitre 2.3.2.5).

### 2.3.3.3 LA FORMATION ENVIRONNEMENTALE

Renault propose à ses salariés des formations et sensibilisations environnementales adaptées à leur fonction et à leurs besoins.

En usine, les collaborateurs reçoivent une formation au poste incluant les aspects environnementaux, notamment le risque chimique (manipulation, stockage, déversements). Des actions de sensibilisation sous la forme de campagne d'affichage et d'ateliers d'exercices pratiques sont régulièrement organisées. Par exemple, la majorité des usines ont recours à des Dojo tri des déchets : ces ateliers sont l'occasion de mettre en pratique, avec des déchets liés à l'activité quotidienne, les règles de tri.

Dans les fonctions ingénieries, les collaborateurs ont accès à des formations en lien avec leur métier proposées sous forme de modules standards (par exemple, formation des auditeurs ISO 14001, conception en vue du recyclage) ou sous forme de formation auprès d'un organisme externe spécialisé lorsqu'il s'agit d'une compétence spécifique.

En France, les collaborateurs Renault ont également accès à des formations à l'éco-conduite sur véhicules thermiques et, depuis 2012, sur véhicules électriques. Entre 2009 et 2012, environ 900 collaborateurs ont été formés.

### 2.3.3.4 LA COMMUNICATION ENVIRONNEMENTALE

Dans un contexte médiatique marqué par, d'une part des débats sur le bénéfice réel de telle ou telle solution technique et, d'autre part des accusations récurrentes de *greenwashing*, la communication des entreprises sur la qualité écologique de leurs produits et les progrès réalisés est un véritable enjeu d'entreprise et de Société.

L'un des principes fondamentaux de la politique de Renault dans le domaine du développement durable est de viser un progrès régulier dans la qualité de l'information et de donner accès à celle-ci à tout type de public. Depuis l'exercice 2002, les données extra-financières, y compris environnementales, sont insérées dans le Document de référence de Renault.

### COMMUNIQUER SUR LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Depuis 1999, les données environnementales des sites de fabrication, d'ingénierie et de logistique de l'automobile, rassemblées au chapitre 2.8.1.2, sont vérifiées par les Commissaires aux comptes du groupe Renault. Les données 2012 ont fait l'objet d'un Rapport d'« assurance raisonnable » des Commissaires aux comptes Ernst & Young et Deloitte, soit le niveau le plus élevé possible.

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 de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub>, des émissions polluantes, de l'acoustique, des exigences de sécurité et, depuis 2008, du taux de recyclabilité en masse des véhicules. Ces informations sont rassemblées dans le chapitre 2.8.1.3. Par ailleurs, en 2011 et 2012, un comité de cinq experts internationaux a procédé à une revue critique de la méthodologie suivie par Renault pour mesurer l'empreinte environnement des véhicules électriques.

Depuis 2007, l'environnement est devenu l'un des axes stratégiques du marketing et de la communication pour répondre à un triple objectif : améliorer l'image environnementale de Renault auprès du grand public, soutenir les ventes de véhicules et préparer la commercialisation des véhicules électriques. Renault veille à la stricte vélocité des informations utilisées à des fins publicitaires et de marketing.

Enfin, afin de promouvoir les échanges autour des grandes thématiques de la mobilité (le cycle de vie, la mobilité électrique, les éco-comportements, le recyclage, les modes de déplacements, etc.), Renault sponsorise depuis 2010 [www.eco-mobility.tv](http://www.eco-mobility.tv), une *web TV* issue de la chaîne Alternative Channel. Elle constitue une plate-forme de partage des connaissances et de dialogue entre différentes parties prenantes (ONG environnementales, bloggeurs, entreprises de mobilité, constructeurs, etc.).

### COMMUNIQUER AUPRÈS DES SALARIÉS ET DE LEURS REPRÉSENTANTS

Renault communique auprès de ses salariés sur les thématiques environnementales à l'occasion d'événements dédiés aux nouveaux produits et services (présentations, expositions, essais de véhicules), aux innovations technologiques (Innov'days) et lors d'événements spécifiques (Journée de l'Environnement, challenge Bibendum, sommet Rio+20). Des publications régulières dans les supports de communication interne du Groupe permettent de valoriser l'engagement des salariés de Renault et les progrès réalisés dans le domaine de l'environnement.

En 2012, la communication environnementale interne a principalement porté sur la gamme Z.E., les performances de Clio IV et la gamme des moteurs Energy.

Par ailleurs, afin de communiquer de manière interactive avec l'ensemble des salariés, qu'ils soient ou non membres du réseau environnement, une communauté virtuelle nommée Environnement Web 2.0 a été créée en 2012. Cette communauté remplace et élargit la portée du blog interne dédié à l'environnement en fabrication qui existait depuis 2008.

### COMMUNIQUER SUR LES ACTIONS LOCALES ET RÉGIONALES DES USINES

La communication relative aux actions du groupe Renault est complétée par des fiches d'informations environnementales propres à chacun des sites. Ces fiches sont publiées sur Internet et destinées à alimenter les échanges avec les acteurs de proximité. En 2013, elles évolueront vers un format plus synthétique, également disponible sur Internet.

### COMMUNIQUER AUPRÈS DES CLIENTS ENTREPRISES

Pour répondre aux attentes des clients professionnels en matière de mobilité durable et de réduction de leur empreinte environnementale, la Division Entreprises (*Corporate Sales Division*) déploie une offre spécifique de produits et services.

Pour ses clients entreprises, Renault favorise des véhicules dotés d'un niveau d'équipement attractif et d'un coût d'usage (consommation de carburant et émissions de CO<sub>2</sub>) au meilleur niveau. Dans certains pays, des signatures permettent d'identifier rapidement les véhicules les plus performants (gamme Business eco<sup>2</sup> en France, Ecobusiness en Italie). Pour exploiter au maximum le potentiel de réduction des émissions de ses véhicules, Renault propose à ses clients professionnels des services de formation à l'éco-conduite et développe une offre de télématique embarquée (*Fleet Asset Management*). Lancé en France en 2012, *Fleet Asset Management* permet aux gestionnaires de flottes d'entreprises d'accéder à distance aux données de roulage des véhicules et ainsi de suivre les performances d'éco-conduite des collaborateurs et les émissions associées à leurs déplacements. Il complète les formations à l'éco-conduite Driving eco<sup>2</sup>. En 2012, près de 1 000 collaborateurs de cinq entreprises européennes clientes de Renault ont suivi la formation Driving eco<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la Division Entreprises communique de manière spécifique auprès des clients Entreprises sur les performances environnementales des véhicules Renault. En 2012, une brochure commerciale Qualité Sécurité Environnement a été élaborée et mise à disposition des professionnels. Ces derniers ont également pu tester des véhicules électriques et les moteurs de la gamme Energy à l'occasion des *Business Days* organisés en juillet 2012 (environ 300 essais clients) et tout au long de l'année au Z.E. Center de Boulogne-Billancourt (France). Enfin, 35 entreprises européennes clientes de Renault ont été invitées à visiter les lignes d'assemblage de ZOE à Flins (France).

#### Kangoo Z.E. séduit les entreprises

Fin 2011, au terme d'une sélection longue de 18 mois, Renault a remporté l'appel d'offres lancé par un groupement de 19 entreprises et collectivités françaises intéressées par les mobilités décarbonées. Au total, 15 637 Kangoo Z.E. seront livrés sur quatre ans dont 10 000 à La Poste, 1 500 à ERDF, et 500 à l'UGAP (Union des groupements d'achat public).

### 2.3.3.5 PARTAGER ET DÉVELOPPER LES SAVOIR-FAIRE GRÂCE À DES PARTENARIATS NOVATEURS

Aux côtés de dizaines d'industriels, Renault est engagé dans l'association Prorecyclage. L'objectif de Prorecyclage est de tisser les liens entre les entreprises pour faire déboucher de nouveaux processus et filières et donc augmenter le taux de recyclage. Renault est également membre de plusieurs associations d'entreprises permettant de développer et financer des études d'intérêt commun : CREER sur l'éco-conception, RECORD sur le recyclage, et SCORE-LCA sur l'analyse du cycle de vie.

Dans le cadre de projets de recherche spécifiques sur le recyclage des matières contenues dans l'automobile (verre, polyamide, etc.), Renault s'associe à des partenaires universitaires et industriels. En France, certains de ces projets sont intégrés à des programmes de recherche nationaux pilotés par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe) et l'Agence nationale de la recherche (ANR).

Renault est partenaire fondateur de la Fondation Ellen MacArthur, qui a pour but de construire un avenir positif en accélérant la transition vers une économie circulaire. À ce titre, Renault œuvre aux côtés de la Fondation Ellen MacArthur pour sensibiliser les jeunes publics et aussi ses salariés, partager son expérience avec des entreprises, développer les connaissances scientifiques sur l'économie circulaire, etc. En 2012, Renault a notamment contribué au rapport de la société McKinsey et la Fondation Ellen MacArthur sur les ressorts économiques de l'économie circulaire. La Fondation Ellen MacArthur suit plus particulièrement le projet ECC (Économie Circulaire Compétitive) piloté par Renault et contribue à la diffusion des principes de l'économie circulaire auprès des collaborateurs Renault.

À l'échelle locale, Renault participe au Club Île-de-France pour le développement durable, lieu d'échange de bonnes pratiques entre PMI d'Île-de-France et grandes entreprises créé en 2005 par la Drire Île-de-France. Le Club diffuse les principes du Pacte mondial de l'ONU, relatifs à l'environnement, aux droits de l'homme, aux normes du travail et à la lutte contre la corruption.

Enfin, Renault s'est engagé dans le développement de partenariats économiques novateurs en créant une filiale Renault Environnement (cf. chapitre 2.3.3.1).

## 2.4 ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX ✦

En cohérence avec son cœur de métier, sa vision et ses valeurs, Renault déploie sous l'animation centrale de sa Direction de la responsabilité sociale de l'entreprise (DRSE) des actions sociétales sur quatre thématiques principales qui sont le reflet de la responsabilité d'un constructeur automobile liée à son activité, et de sa vision pour un développement durable :

- la mobilité durable ;
- la sécurité routière ;

- l'éducation ;
- la diversité.

Pour assurer un déploiement cohérent et adapté de ces thématiques la DRSE s'appuie également sur un comité inter-fonctions de représentants des principales directions et des Régions géographiques, ainsi que sur un réseau transversal de correspondants RSE dans l'ensemble des pays d'implantation.

### ENJEUX SOCIÉTAUX DE L'AUTOMOBILE



MOBILITÉ DURABLE POUR TOUS

### ENJEUX HUMAINS D'UNE ENTREPRISE MONDIALE



DIVERSITÉ



SÉCURITÉ ROUTIÈRE



ÉDUCATION



Ces actions sociétales, au bénéfice des parties prenantes externes à l'entreprise, trouvent leur pendant dans celles déployées auprès des collaborateurs et des fournisseurs pour leur protection et leur développement individuel et collectif, ainsi que pour l'amélioration de la performance du Groupe. Elles complètent les engagements pris par le Groupe en matière de mobilité durable pour tous, mis en œuvre à travers les processus de l'entreprise, ses produits et ses services.

Menées avec des partenaires locaux, au plus près du terrain, les actions sociétales contribuent à l'ancrage local des entités du Groupe et soutiennent le développement économique et social responsable des territoires d'implantation

Le volet sociétal de la politique RSE du groupe Renault comprend des programmes et projets déployés sur les deux niveaux :

- global, avec un pilotage coordonné et un déploiement adapté au contexte par des relais locaux dans les filiales ;
- local *via* les filiales et sites pour répondre aux enjeux et attentes locaux spécifiques, en consultation avec le *corporate*.

L'ensemble des informations sur ces actions est remonté à la DRSE pour un reporting centralisé.

### REPORTING CENTRALISÉ DES ACTIONS SOCIÉTALES

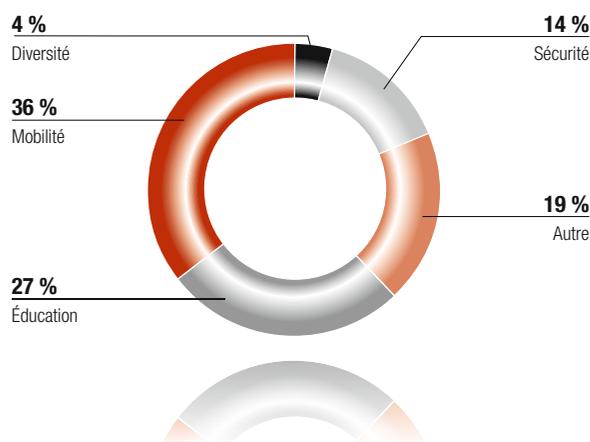
En 2012, le soutien du groupe Renault pour des actions sociétales s'élève à 21,6 millions d'euros. Ce montant est le résultat du reporting annuel réalisé par les filiales de Renault à l'étranger et de l'ensemble des établissements en France. Le détail figure en annexe 2.8.2.

Les actions identifiées :

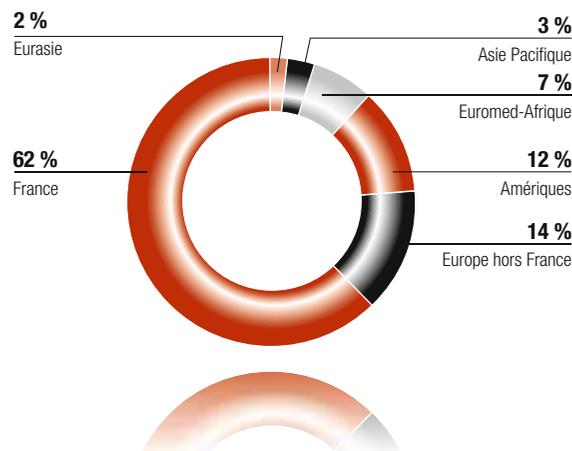
- couvrent les quatre thématiques de la politique RSE : éducation, diversité, mobilité durable et sécurité routière ;
- sont segmentées en trois catégories qui correspondent au modèle LBG (London Benchmarking Group) : mécénat, investissement communauté, sponsoring RSE ;
- incluent celles issues du portail Internet qui centralise les demandes de soutien soumises par les associations ;
- intègrent les financements alloués aux fondations d'entreprises du Groupe et aux programmes sociétaux *corporate*.

## RÉPARTITIONS DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX

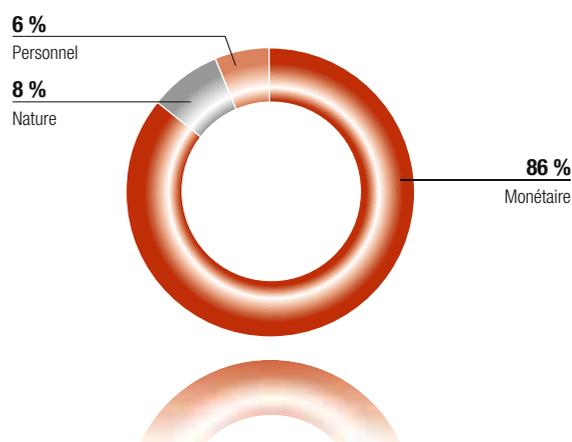
## PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE



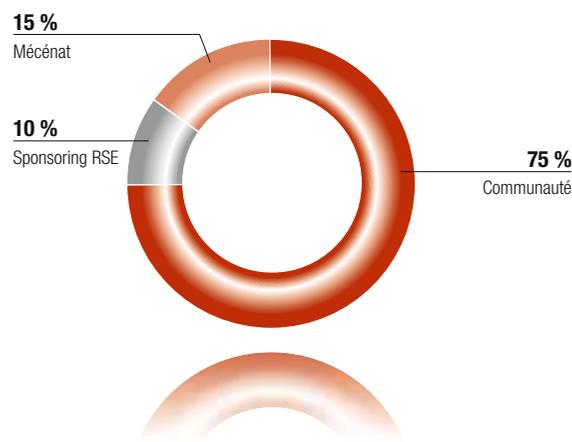
## PAR RÉGION



## PAR TYPE DE DON



## PAR TYPE



Au total, 360 actions sociétales sont identifiées dans 32 pays.

- 81 % du montant du soutien se positionne sur les quatre axes principaux de la responsabilité sociétale du Groupe ;

- 75 % du montant est orienté vers des actions de type « investissement communauté » ;
- l'Europe (27 pays) compte pour 76 % de l'investissement sociétal ;
- la France représente 62 % du montant global.

## 2.4.1 PROGRAMMES ET ACTIONS GLOBALES DÉPLOYÉES SUR CHACUNE DES QUATRE THÉMATIQUES ♦

### 2.4.1.1 MOBILITÉ DURABLE ET SÉCURITÉ ROUTIÈRE POUR TOUS

« Le défi de Renault, constructeur automobile responsable et pionnier de la mobilité durable pour tous, implique d'élaborer des offres de mobilité accessibles au plus grand nombre, à concevoir des technologies innovantes telles que le véhicule électrique zéro émission à l'usage et à veiller à l'utilisation frugale de l'énergie et des matières premières. Il consiste aussi à accompagner l'évolution des comportements et des usages. Il exige enfin d'inventer les modèles économiques adaptés qui contribuent autant à la pérennité de l'entreprise qu'à la création de la valeur ajoutée pour les parties prenantes associées ».

#### PROGRAMME RENAULT MOBILIZ



Le programme Renault Mobiliz vise à faire de la mobilité un levier d'insertion et de retour à l'emploi. Il a été initié en 2010 et lancé en France en juillet 2012.

Renault Mobiliz est un programme qui s'inspire du *social business* pour faciliter l'accès à la mobilité des personnes en situation de précarité. Il s'agit de mettre à leur disposition des services à des tarifs adaptés (entretien et location de moyens de transport). Ce programme a été élaboré en coopération avec des partenaires du monde associatif, du monde académique et des acteurs publics.

Renault a matérialisé cet engagement par la création d'une société d'investissement (Mobiliz Invest s.a.s.) pour financer les structures innovantes qui développent des solutions de mobilité pour les personnes en difficulté. Le capital de cette société est alimenté par Renault à hauteur de 5 millions d'euros.

La gouvernance de Mobiliz Invest s.a.s. est constituée d'un Comité de surveillance et d'orientation (CSO), présidé par M. Carlos Ghosn, et d'un Comité de direction et d'investissement (CDI) présidé par le Directeur des opérations France.

Ces deux structures de gouvernance intègrent un processus de dialogue permanent avec les parties prenantes (cf. chapitre 2.5) et assurent une prise en compte et une diffusion profonde et pérenne des actions du programme au sein de Renault.

Renault Mobiliz a ainsi, dès sa première année d'existence, engagé des réalisations sur les volets suivants :

- financement du doublement du nombre de plates-formes de mobilité gérées par l'association Voiture & Co (Groupe SOS). Ces plates-formes accueillent environ 1 000 personnes en réinsertion ou en recherche d'emploi par an et leur proposent des solutions de mobilité en fonction de leurs besoins spécifiques. Ces solutions vont de l'accompagnement individualisé à la location à bas prix de différents moyens de transports ;
- mise en place de prestations de Garages Renault Solidaires : 10 garages (concessions ou agents) du réseau Renault se sont portés volontaires pour aider les personnes à faibles ressources à accéder à la qualité des services après-vente du réseau Renault à un prix adapté à leur situation. Ce volet est actuellement en phase d'expérimentation ;
- soutien de la Chaire « Entreprise & Pauvreté » de HEC Paris pour partager les connaissances existantes sur le *social business*, échanger les bonnes pratiques avec les autres acteurs engagés dans cette démarche et enrichir les expertises en construction dans ce domaine.

Mobiliz ([www.renault-mobiliz.com](http://www.renault-mobiliz.com)) a pour objectif d'être largement déployé dans l'entreprise. Il est source d'une forte motivation des salariés qui sont nombreux à être fiers de l'implication de Renault aux côtés des plus démunis.

### L'INSTITUT DE LA MOBILITÉ DURABLE : UNE APPROCHE GLOBALE

C'est dans cette perspective que Renault, la Fondation Renault (cf. chapitre 2.4.1.2) et ParisTech ont décidé de s'associer en 2009 pour mener ensemble des travaux de recherche et d'enseignement sur les transformations

profondes de la mobilité des personnes et ont fondé l'Institut de la mobilité durable (IMD).

Ouvert à de nouvelles associations, l'IMD pourra accueillir en son sein d'autres entreprises et instituts universitaires, français et internationaux, souhaitant participer aux recherches. Des échanges réguliers ont lieu avec l'Institut d'Excellence VeDeCom qui regroupe un nombre important de partenaires industriels, académiques et des collectivités territoriales. De plus, l'IMD a initié des partenariats ciblés avec des industriels (Grupo Antolin, Umicore), l'Observatoire du véhicule d'entreprise (association soutenue par BNP-Paribas et Arval), des équipes de recherche hors de ParisTech (Institut des matériaux de Nantes, Observatoire des émergents, Université de Berkeley (Californie), Supelec) ou encore des chaires de ParisTech et ses écoles, telles la chaire de modélisation prospective ou la chaire *social business*.

L'année 2012 a vu l'ouverture de sujets de recherche sur des pays où l'IMD n'avait pas encore de collaboration avec des équipes de Renault (Inde, États-Unis) et un renforcement des travaux menés sur la Chine.

La collaboration entre les ingénieurs de Renault, les enseignants-chercheurs et les étudiants de ParisTech a pour objectif de :

- promouvoir des recherches relatives à la conception de systèmes de mobilité innovants, notamment basés sur les véhicules électriques et les nouveaux concepts et modèles d'affaires visant à la mobilité durable. Sur l'année 2012, on peut noter que l'IMD s'est dès son démarrage mobilisé avec les équipes de Renault Mobiliz pour l'intégration de la thématique « Innovation sociale et mobilité durable » dans le programme de recherche et d'enseignement ;
- former des cadres et scientifiques de haut niveau, dont les compétences et le nombre permettront de répondre aux besoins des industriels du secteur du transport et aux défis scientifiques et technologiques que soulève le développement à long terme de systèmes de transport durables ;
- par ailleurs, l'IMD propose aux chercheurs et étudiants ParisTech un espace d'expression privilégié à savoir, le site [www.mobilite-durable.org](http://www.mobilite-durable.org). Ce site, lancé par Renault en septembre 2009, en français et anglais, est consulté par plus de 56 000 internautes par an. Il est dédié aux actions et innovations qui permettent de (ré)concilier moyens de transport, accessibilité et développement durable dans le monde entier. Les chercheurs et étudiants ParisTech contribuent à enrichir le contenu du site en publiant les résultats de leurs réflexions sous forme de tribunes, d'articles ou en proposant des ressources documentaires.

Le programme de recherche de l'IMD se décline en quatre axes :

THÈME	ÉCOLE PARTENAIRE	OBJECTIF
L'approche système de la mobilité électrique	Ponts ParisTech Mines ParisTech Polytechnique ParisTech	Comprendre les interactions entre la circulation en masse de véhicules électriques et les territoires, ainsi que les besoins d'infrastructures
Les modèles d'affaire du véhicule électrique	Mines ParisTech Polytechnique ParisTech Telecom ParisTech	Préciser les modèles économiques qui garantiront le développement massif et durable de la filière électrique
La vision mondiale sur les marchés futurs du véhicule électrique	Mines ParisTech Ponts ParisTech	Étudier les conditions internationales du basculement du système actuel de transport automobile vers le véhicule électrique
La technologie	Polytechnique ParisTech Chimie ParisTech Mines ParisTech Ensta ParisTech	Contribuer à améliorer encore la technologie des batteries, ainsi que certaines technologies d'allègement ou d'optimisation architecturale

Chaque axe de recherche est piloté comme un projet et l'IMD organise deux fois par an des séminaires entre l'ensemble des acteurs de ParisTech et de Renault afin de favoriser l'échange et la fertilisation croisée des résultats de ces recherches. En complément de ces activités, un comité annuel des fondateurs a lieu afin d'évaluer les actions engagées et de valider le programme de travail des années à venir (le dernier en octobre 2012). Depuis le lancement de l'IMD, six journées de séminaires ont été organisées, impliquant chacune plus d'une cinquantaine de personnes de Renault et ParisTech.

Les premières années de fonctionnement de l'IMD permettent de faire un premier bilan des apports de cet institut au domaine de la mobilité durable :

- fonction d'exploration sur des sujets particulièrement importants en permettant d'engager des échanges avec le top management de Renault ;
- anticipation de l'évolution des pratiques de la mobilité en apportant aussi des éclairages nouveaux sur les manières de travailler avec les parties prenantes (l'État, les communautés locales, les fournisseurs d'électricité, etc.) ;
- expertises complémentaires aux compétences de l'entreprise sur des sujets techniquement complexes.

Le Comité des fondateurs qui s'est tenu en septembre 2012 a pu constater que ce partenariat entre Renault et ParisTech satisfait les partenaires. Sur le plan des travaux de recherche, l'IMD permet aux équipes de recherche de ParisTech de construire des programmes de recherche ambitieux avec une visibilité importante. Pour les équipes de Renault, l'IMD permet de bénéficier de collaborations d'une grande réactivité sur des besoins précis formulés par l'entreprise. Les activités d'enseignements permettent aux écoles de faire évoluer leur offre de formation aux nouveaux besoins ouverts par le champ de la mobilité durable dans une logique d'implication forte des étudiants dans des projets menés par les laboratoires de ParisTech et des entreprises du secteur.

## LES ENJEUX EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE ◆

La sécurité routière est un véritable enjeu de santé publique au niveau mondial. Tous les continents sont concernés. Selon l'Organisation mondiale de la santé, on déplore chaque année 1,3 million de tués sur les routes du monde et entre 20 et 50 millions de blessés. En l'absence d'initiatives concertées et efficaces, l'OMS estime à 1,9 million le nombre annuel de tués en 2020.



**DÉCENNIE D'ACTION POUR LA  
SÉCURITÉ ROUTIÈRE 2011-2020**  
SOUTENUE PAR RENAULT

### Intégration des enjeux liés à l'international

L'expansion internationale du groupe Renault s'accompagne de la conception de véhicules qui répondent aux réglementations et aux attentes sécuritaires de ces nouveaux marchés. Parce que les causes des accidents et des blessures dans ces nouvelles régions diffèrent du traditionnel marché européen, Renault élargit sa recherche accidentologique au-delà de l'Europe, transfère son savoir-faire et s'enrichit de l'expertise que peuvent apporter les laboratoires et universités locales ainsi que les autres acteurs de la sécurité routière.

Alors qu'auparavant elle ne servait principalement qu'à la spécification sécuritaire des véhicules, l'étude des accidents et des facteurs de risque dans les pays d'accueil permet désormais à Renault d'y répondre également à travers des programmes sociétaux ciblés. Pour la plupart, ces programmes se font en collaboration avec les pouvoirs publics, des partenaires privés et la société civile.

### Une double réponse

Afin d'endosser pleinement sa responsabilité Renault s'engage doublement :

- à travers ses produits : en partant de l'analyse des risques observés et en intégrant dans l'ensemble des processus de conception, fabrication et commercialisation de ses produits, des solutions et innovations œuvrant pour la sécurité des occupants du véhicule comme des autres acteurs exposés aux risques d'accidents routiers (piétons, deux roues, etc.) ;
- dans la Société : en participant activement auprès des pouvoirs publics et de la société civile à travers le monde pour améliorer la sécurité routière. Seul ou en collaboration avec d'autres, Renault sensibilise et facilite le transfert de compétences pour les utilisateurs de la route et les parties prenantes de la sécurité routière.



## LA POLITIQUE DE RENAULT EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ROUTIÈRE ♦

La politique et les actions de Renault en matière de sécurité routière combinent technologies véhicules et actions sociétales suivant une logique intégrant cinq axes :

### SENSIBILISER

Modifier les comportements sur le long terme de toutes les parties prenantes (pouvoirs publics, parents, conducteurs, enfants) et éduquer dès le plus jeune âge aux dangers de la route sont les enjeux de la lutte contre l'insécurité routière.



SENSIBILISER

### PRÉVENIR

Prévenir, c'est aider le conducteur à anticiper les risques. Une partie de la solution consiste à responsabiliser les conducteurs. Ces derniers doivent connaître les limites à partir desquelles ils seront dans l'incapacité de maîtriser leur véhicule et les situations dans lesquelles ils se mettent en danger.



PRÉVENIR

### CORRIGER

La qualité du comportement routier et celle du freinage sont les fondamentaux dynamiques du véhicule. Elles 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. 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.



CORRIGER

### PROTÉGER

Un axe fondamental de la stratégie de sécurité routière de Renault est de protéger les occupants en fonction de la typologie et la sévérité du choc, quels que soient leur âge, leur morphologie et leur position dans le véhicule, dans les petites comme dans les grosses voitures. Ainsi, au-delà des critères mesurés par Euro NCAP, Renault équipe également les places arrière des véhicules de sa gamme de dispositifs qui garantissent un niveau optimal de protection des passagers. Il prend aussi en compte la protection des autres usagers de la route (piétons, deux-roues, etc.).



PROTÉGER

### SECOURIR

Depuis début 2010, Renault renforce sa collaboration avec les sapeurs pompiers, français et étrangers, pour optimiser les secours aux blessés en cas d'accident. Des guides d'intervention sur les véhicules de la marque sont mis à leur disposition, ainsi que des véhicules récents, leur permettant de s'entraîner à la désincarcération des personnes.



SECOURIR

### Sensibiliser



SENSIBILISER

Parce que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, a poursuivi son programme international « Sécurité et Mobilité pour tous » au cours de l'année scolaire 2011-2012.

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse principalement aux enfants et aux adolescents. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser plus de 14 millions de jeunes avec près de 700 000 outils pédagogiques distribués. Déployé actuellement dans une quinzaine de pays, il est la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. À titre d'exemple, « La Route et Moi », programme destiné aux enfants du primaire, a été adopté et déployé par des pays, outre la France, comme le Maroc, la Bulgarie, la Pologne, la Corée du Sud, le Portugal, la Turquie, le Brésil et la Suisse. La rentrée 2012 marque l'arrivée d'un nouveau venu, le Liban.

Depuis la rentrée scolaire 2011, « Sécurité et Mobilité pour Tous » intègre les thématiques de la préservation de l'environnement et de l'éco-mobilité.

Il continue de s'adresser aux enfants du primaire et du secondaire. Le concours « Tes Idées Tes Initiatives » propose aux enfants de tous âges et de tous pays d'être acteurs de leur sécurité et de leur mobilité. La Rencontre internationale de juin 2012 a été l'occasion de récompenser les meilleures réalisations.

### GRSP – GRISI ♦



GLOBAL  
ROAD SAFETY  
PARTNERSHIP

Afin de combattre l'augmentation de l'insécurité routière qui accompagne inexorablement l'accès à la mobilité et à la motorisation, Renault est engagé dans deux programmes d'envergure depuis 2005 : le (GRSP) et le *Global Road Safety Initiative* (GRSI).

<http://www.grsproadsafety.org>

Le GRSP est une ONG hébergée par la Fédération internationale des sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, réunissant les agences gouvernementales, le secteur privé et la société civile pour aider les pays émergents à développer leurs propres compétences en sécurité routière, à déployer les bonnes pratiques et à établir les partenariats multisectoriels nécessaires au traitement efficace de l'insécurité routière.

En 2012, le GRSP intervenait dans 35 pays à travers le monde, touchant directement quelque 38 millions de personnes.

Le **GRSI** est un programme international de sécurité routière soutenu par cinq des plus grandes sociétés automobiles et pétrolières du monde (Renault, Toyota, Michelin, Total et Shell) et déployé par le GRSP pour répondre aux enjeux identifiés dans le « Rapport mondial sur la prévention des traumatismes dus aux accidents de la circulation »

En 2009, Renault a confirmé son engagement pour la 2<sup>e</sup> phase (2010-2014). Cette nouvelle phase continue les travaux menés au Brésil, en Chine et dans les pays ASEAN et introduit les projets du GRSI et de ses membres sur les continents africain et indien.

Renault continue à soutenir les actions du GRSP et du GRSI au niveau *corporate*, mais également au plus près du terrain dans les pays ciblés à travers ses ingénieries décentralisées et ses filiales commerciales. En 2012, Renault a mené des actions avec le GRSP en Pologne, Hongrie, Roumanie, au Brésil, au Ghana et au Maroc, dont deux actions d'envergure lors des championnats World Series by Renault.

#### AUTRES EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES

THÈMES/PROGRAMMES	PAYS	BÉNÉFICIAIRES	FINALITÉS	MOYENS
Service de formation à la conduite auto responsable (CAR + sécurité)	France	Clients flottes	Réapprendre à nos clients les bons gestes d'une conduite responsable	Mise au catalogue de formations pour les clients d'une offre d'une journée, déployable sur toute la France <i>via</i> le réseau ECF (Ecole de conduite française)
Auto-école et formation en conduite préventive	Monde	Clients et collaborateurs	Apprendre à gérer les situations d'urgence	Formation d'une ½ journée en conduite préventive sur piste
« 10 de conduite jeunes » : sensibilisation des collégiens à une conduite sûre et responsable. Partenariat avec la Gendarmerie nationale, Groupama et Total	France	Collégiens	Ateliers théoriques et pratiques (conduite d'une Clio double commandes pour apprendre les bons comportements sur la route)	Opération déployée sur toute la France. Déplacement des gendarmes dans les collèges en Clio auto-école. En 2012, les enfants des salariés du Centre Technique d'Aubevoye ont bénéficié de cette formation
Service de formation pour les conducteurs seniors	France	Conducteurs seniors	Prolonger l'autonomie des conducteurs en toute sécurité	1 journée de formation théorique et pratique spécifique pour montrer les évolutions des conditions de circulation, du code de la route et des équipements automobiles.

#### Prévenir, corriger, protéger



PRÉVENIR



CORRIGER



PROTÉGER

Renault est un acteur de longue date de la sécurité automobile, bien avant même qu'elle ne devienne l'objet médiatique que l'on connaît aujourd'hui. Son histoire dans ce domaine, jalonné par des *concept-cars* révolutionnaires à leur époque (BRV, Epure) et de multiples publications dans des congrès réputés, se traduit aujourd'hui par une approche intégrée de la sécurité automobile, basée sur une sécurité passive allant au-delà des exigences médiatiques (prise en compte de la protection à toutes les places, traitement du sous marinage), couplée à une assistance au conducteur dans les phases de conduite normales (Renault a été un des pionniers du limiteur de vitesse en Europe), afin de lui permettre d'adopter une conduite adaptée.

Cet effort sur la sécurité passive va se maintenir, en particulier en accompagnant la sévrisation des tests consommateurs dans le monde. En complément, l'avenir de la sécurité automobile passe maintenant par *les Advanced driver assistance systems* (ADAS), pour lesquels l'action de Renault porte sur la démocratisation des systèmes proposés par les constructeurs du haut de gamme.

Grâce notamment au LAB (Laboratoire d'accidentologie et de biomécanique Renault-PSA Peugeot Citroën) et à sa participation dans de nombreux groupes de travail internationaux, Renault dispose de données d'accidentologie permettant d'avoir une connaissance approfondie des mécanismes des accidents, d'évaluer l'efficacité (les gains en vies et en blessures évitées) des systèmes de sécurité et ainsi d'identifier les systèmes à monter sur les véhicules afin d'optimiser la sécurité. Cette approche accidentologique est complétée et enrichie par la recherche en biomécanique, qui permet

de mieux comprendre les mécanismes lésionnels à l'origine des blessures observées lors des accidents, et ainsi de proposer une amélioration continue des systèmes de sécurité disponibles dans les véhicules du Groupe.

En matière de sécurité générale du produit, Renault a défini et applique une politique générale qui s'appuie sur :

- la création d'un référentiel d'événements clients considérés par Renault comme potentiellement sécuritaires. Ce référentiel est mis à jour régulièrement ;
- la mise en place d'une organisation avec des correspondants sécurité générale du produit dans chacune des grandes entités impliquées dans la sécurité du produit ;
- la création de dossiers de sécurité par projet (appelés dossiers de démonstration de la maîtrise du risque sécuritaire) ; ces dossiers couvrent les aspects ingénierie, fabrication, vente et après-vente. Ces dossiers sont créés et validés selon des règles et processus adaptés et sont signés par le Directeur de gamme technique du projet concerné et par l'expert *leader* Sécurité de fonctionnement et sécurité générale du produit de Renault ;
- la création et mise en place de sessions de formation/sensibilisation pour les acteurs concernés de Renault.

#### Secourir



SECOURIR

En juin 2012, Renault et la Fédération nationale des sapeurs pompiers de France ont signé une convention de partenariat. Elle formalise la démarche volontaire de Renault d'intervenir auprès des services de secours pour optimiser leur efficacité et la sécurité de tous lors des interventions sur les véhicules accidentés.

Dans le cadre de cette convention, plusieurs actions ont été déployées :

- don de 95 véhicules thermiques et électriques aux pompiers pour contribuer à l'amélioration de leurs formations à la désincarcération ;
- formation à l'intervention sur les véhicules électriques (VE) des gammes Renault et Nissan ;
- rédaction de fiches d'aide à la désincarcération spécifiques VE destinées aux services de secours. Ces fiches ont été mises en ligne gratuitement

dans les 11 langues et 27 pays de commercialisation des VE : <http://www.infotech.renault.com/fo/accueil.action>. Une application pour *smartphones* et tablettes est également en cours d'expérimentation sur le terrain ;

- des essais de feu et d'extinction ont été menés. Tous les VE de la gamme en cours de développement prennent en compte dans leur architecture les besoins spécifiques des pompiers. Les connaissances acquises lors de ces essais ont été partagées avec Nissan et Daimler.

#### AUTRES EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGEES

THÈMES/PROGRAMMES	PAYS	BÉNÉFICIAIRES	FINALITÉS	MOYENS
Prototype Twizy pour pompiers	France	Services de secours	Véhicule d'intervention de secours sur base de Renault Twizy	Conception d'un véhicule d'intervention prototype Twizy réalisé par Renault Tech selon un cahier des charges rédigé par les pompiers de Paris
Véhicule pédagogique de désincarcération	France	Services de secours	Permettre l'entraînement de l'accès aux victimes à répétition	Réalisation d'un véhicule démontable, offert aux pompiers des Yvelines pour leur permettre de s'entraîner à l'accès à la victime, sans avoir recours à la découpe

En 2012, l'ensemble de ses actions avec les services de secours a été reconnu par la remise du prix Marcel Arnaud à Renault pour ses actions menées envers les services de secours depuis trois ans, lors du Congrès « Route et Médecine », organisé par l'Automobile-Club médical de France.

La Fondation a été renouvelée en 2009, pour une durée de 5 ans, avec un programme d'action pluriannuel s'élevant à 14 560 000 euros (soit en moyenne un budget de 3 millions d'euros/an).

### 2.4.1.2 ÉDUCATION ET DIVERSITÉ

#### LA FONDATION D'ENTREPRISE RENAULT

La Fondation Renault, créée en 2001, constitue une réalisation exemplaire ayant pour vocation de créer un lien durable entre des institutions académiques (françaises et internationales) et l'entreprise ; elle témoigne d'une implication forte de l'entreprise dans le mécénat en faveur de l'enseignement supérieur.

Sur le volet académique, la Fondation a soutenu et financé sept programmes de formation en 2012. Ces programmes, qui ont été co-construits avec ses partenaires universitaires, sont tout particulièrement axés sur trois thèmes de recherche : le management multiculturel, la mobilité durable et la sécurité routière.

Ses activités sont de trois natures :

- le financement et la co-création de programmes académiques avec de prestigieux partenaires universitaires en France et à l'international (exemples : Japon et Liban) ;
- l'attribution des « bourses fondation » (frais d'étude et de séjour) auprès d'étudiants français et étrangers sélectionnés en partenariat avec des universités partenaires situées dans une douzaine de pays dans le monde ;
- le soutien financier à d'autres fondations dédiées à la recherche et à l'enseignement supérieur (Fondation ParisTech) ou dédiées au soutien de jeunes étudiants méritants français issus de milieux défavorisés (Fondations Georges Besse, Fondation Un Avenir Ensemble).

Le rôle de la Fondation est d'anticiper, avec ses partenaires académiques, les besoins en nouvelles compétences.

La Fondation détecte de jeunes talents, puis les accueille et les soutient pour suivre les programmes qu'elle propose. À ce titre, elle organise et finance également en totalité l'année d'études en France de ses étudiants boursiers : bourse mensuelle, inscription dans les écoles et universités françaises, couverture sociale, voyage aller/retour entre le pays d'origine et la France, voyage de découvertes économique et culturelle. Chaque année, plus de 70 étudiants boursiers d'une dizaine de pays obtiennent des diplômes sur des programmes innovants en lien avec la promotion de la mobilité durable, du management multiculturel et de la sécurité routière.

Ci-dessous les sept programmes soutenus par la Fondation en 2012 :

PROGRAMMES	PAYS	SPÉCIALITÉ	PARTENAIRES	BÉNÉFICIAIRES
MBA Dauphine Sorbonne Fondation Renault	Enseignements dispensés en France à des étudiants issus d'universités du Brésil, de Corée, d'Inde, du Japon, du Liban, du Maroc, de Roumanie, de Russie et de Turquie	Management International	Université de Paris Dauphine et IAE de Sorbonne	
Master ParisTech Fondation Renault transport et développement durable (TRADD)		Transport et développement durable	ParisTech, École des Ponts, École des Mines, École Polytechnique	Entre 15 et 20 étudiants/programme issu des universités étrangères partenaires
Master ParisTech Fondation Renault mobilité et véhicules électriques (MVE)		Mobilité et véhicules électriques	ParisTech, ENSAM, ENSTA, École des Ponts, École des Mines	15 étudiants issus de HEC Paris, École Polytechnique, Indian Institute of Management Ahmedabad et Université de Keio
Chaire Renault Polytechnique HEC	France, Inde, Japon, Corée	Management multiculturel et Performances de l'entreprise	École Polytechnique, HEC, École des Ponts, École des Mines Paris	
Zero Carbon Leader Program (ZCLP)	France, Japon	Empreinte carbone	Supélec, Université de Waseda, Fondation Nissan Nissan et Renault	Deux à six étudiants doctorants et post-doc
Chaire et Master Management de la sécurité routière (MANSER)	Liban, Maroc, Algérie, Egypte, Palestine	Management de la sécurité routière	Université Saint Joseph (Beyrouth, Liban), Fédération Internationale de l'Automobile (FIA)	Chaire de recherche et 12 étudiants boursiers en master issus d'universités des pays d'origine
Licence Professionnelle Véhicule Électrique et Électromobilité (LPVEE)	France	Technologies véhicule électrique et infrastructures de recharges	UIT Mantes en Yvelines (UVSQ)	Jusqu'à 20 apprentis issus, prioritairement, de la diversité et de milieux de vie défavorisés

## ÉTUDIANTS BOURSIERS DIPLÔMÉS EN 2012

### Chaire Renault Polytechnique HEC

La chaire Renault Polytechnique HEC « Management culturel et performances de l'entreprise » a été créée en juin 2007 dans le cadre d'un partenariat entre l'École Polytechnique, l'École des hautes études commerciales (HEC) et la Fondation Renault.

Ouvertes aux étudiants de ces deux grandes institutions académiques, elle a pour objectif de développer leurs capacités à comprendre et à mettre en œuvre des façons de faire et de penser adaptées à des réalités économiques ou managériales multiples et variées. Elle s'inscrit dans une dynamique pour le dialogue des cultures et la performance économique.

Le 10 octobre 2012, le Prix de la Chaire Renault Polytechnique HEC « management multiculturel et performances de l'entreprise » a été décerné à deux trinômes d'étudiants pour la qualité de leurs travaux : chaque trinôme, composé d'un étudiant HEC, d'un étudiant Polytechnique et d'un étudiant provenant des établissements partenaires de la Fondation Renault en Corée et en Inde. Ce prix illustre toute la performance générée par une équipe multiculturelle. En 2012 les travaux récompensés portaient sur « la perception des consommateurs indiens pour les véhicules d'occasion ».

Ce prix marque la fin de la chaire Renault Polytechnique HEC, après cinq années d'existence conformément à la décision du Conseil d'administration de la Fondation de juin 2012.

### MBA Dauphine Sorbonne Fondation Renault

Ce MBA a été co-construit en 2002 avec deux partenaires universitaires de renom : l'Université Paris-Dauphine et l'IAE Paris-Sorbonne.

Il a pour objectif de former, dans un esprit d'excellence et de respect multiculturel, de futurs managers ou responsables de projets transversaux et internationaux en s'appuyant sur trois orientations originales majeures :

- un cursus de référence avec nos deux partenaires universitaires à Paris, et en français ;
- une orientation éthique interculturelle forte permettant d'appréhender collectivement et individuellement les thématiques du management dans un cadre multiculturel réel ;
- une mission professionnelle en entreprise de six mois, majoritairement au sein du groupe Renault sur des projets à forte composante internationale.

Le 24 octobre 2012, 18 étudiants de sept pays représentant la dixième promotion ont été diplômés du MBA « management international » Dauphine Sorbonne Fondation Renault.

En juin 2012, le Conseil d'administration de la Fondation a statué sur le lancement à la rentrée 2013 d'une évolution et progression du MBA, accrédité *full MBA*, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine.

### Masters MVE et TRADD

Le master MVE forme les étudiants aux connaissances scientifiques nécessaires à l'émergence des nouvelles mobilités et de leur écosystème. Ce master est co-construit avec l'École des Arts et Métiers ParisTech. D'autres partenaires académiques sont également parties prenantes de ce master : École des Ponts ParisTech, École des Mines ParisTech, ENSTA ParisTech.

Le master TRADD forme des ingénieurs managers capables de rationaliser le débat sur les transports en le replaçant dans une perspective de développement durable. Ce master est proposé en coopération avec l'École des Ponts ParisTech. L'École Polytechnique et l'École des Mines ParisTech sont également acteurs dans ce master.

Le 7 décembre 2012, 22 étudiants boursiers de la 8<sup>e</sup> promotion du Master ParisTech Fondation Renault « Transport et développement durable » et 12 étudiants boursiers de la 2<sup>e</sup> promotion du Master ParisTech Fondation Renault « Mobilité et Véhicules électriques » ont également obtenu leurs diplômes.

## NOUVEAUX PROGRAMMES ET PARTENARIATS SIGNÉS EN 2012

### Chaire et Master management de la sécurité routière (MANSER)

L'objectif du master « Management de la sécurité routière » (MANSER) est de former des managers experts nationaux et régionaux capables d'impulser, puis de piloter une politique de sécurité routière, pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, région particulièrement exposée en termes de risque routier.

Le contenu pédagogique de ce master est à la croisée des champs sociétaux (transport, mobilité), politiques (aménagement du territoire), économiques (choix des infrastructures), de santé publique (coûts humains et sociaux), techniques (aménagement véhicules), psychosociaux (éducation, culture) dont la compréhension fine est indispensable à la maîtrise du sujet.

Le 16 mars 2012 a eu lieu à l'Université Saint Joseph de Beyrouth au Liban le lancement de la Chaire et du Master « Management de la sécurité routière » (MANSER) en présence de nombreuses personnalités notamment de M. Carlos Ghosn, Président de la Fondation Renault, du Pr René Chamussy, Recteur de l'Université Saint Joseph de Beyrouth et du Premier Ministre du Liban M. Najib Mikati. Elle accueille un centre de recherches et un master trilingue et multidisciplinaire. En 5 ans, 100 à 150 personnes seront formées pour devenir expertes de la sécurité routière dans les pays du bassin méditerranéen sud.

### Licence professionnelle véhicule électrique et électromobilité (LPVEE)

En septembre 2012, 12 apprentis de la première promotion de la licence professionnelle « Véhicule électrique et électromobilité » (LPVEE) ont réalisé leur rentrée.

Cette licence est proposée par la Fondation Renault en coopération avec l'Institut universitaire de technologie de Mantes-la-Ville, Université de Saint-Quentin-en-Yvelines. Il s'agit d'un projet triplement porteur en électronique, informatique et développement durable, offrant des débouchés multiples dans des secteurs appelés à se développer du fait du tournant technologique constitué par l'émergence à court terme de la mobilité électrique pour le plus grand nombre.

Son objectif est de former des techniciens et cadres intermédiaires dans le domaine des systèmes électriques embarqués et, plus particulièrement, dans le domaine de la conception, fabrication ou après-vente des véhicules électriques ou hybrides, ainsi que dans celui des infrastructures de recharge.

### Zero Carbon Leader Program

Ce programme est dédié aux doctorants et post-doc français et japonais dont le domaine d'étude est la mobilité décarbonée. Il est co-conçu et soutenu non seulement par la Fondation Renault, mais aussi par la Fondation Nissan, aidés de leurs partenaires respectifs dans le monde académique : Supélec et l'Université de Waseda.

Dans le cadre du programme, des bourses sont délivrées par la Fondation Renault et la Fondation Nissan à de jeunes chercheurs sélectionnés par l'Université de Waseda et Supélec dont le domaine de recherche est la technologie zéro carbone, notamment les procédés de combustion des nouveaux moteurs, les batteries, le VE et systèmes de puissance, production d'hydrogène et piles à combustible, construction légère pour véhicules.

Le programme se déroule en anglais.

Le *Zero Carbon Leader Program* permet à de jeunes chercheurs, qui travaillent sur des problématiques liées la mobilité zéro émission, de réaliser leur thèse ou une année de post-doc dans un cadre multiculturel entre la France et le Japon, entre Renault et Nissan, Supélec et l'Université de Waseda.

En 2012, deux chercheurs ont démarré leur doctorat dans le cadre de la première promotion de ce programme.

## SOUTIEN AUX FONDATIONS UN AVENIR ENSEMBLE ET GEORGE BESSE

### Fondation Un Avenir Ensemble

La Fondation Un Avenir Ensemble a été créée au sein de la Grande Chancellerie de la légion d'honneur en 2006 avec pour mission d'assurer une aide financière à des jeunes défavorisés méritants pour leurs études, jusqu'à l'insertion professionnelle avec, en complément, un parrainage par des anciens décorés ou des cadres supérieurs des entreprises partenaires. À ce jour, la Fondation suit 445 parrainages avec le soutien de 7 000 donateurs dont 60 entreprises.

La Fondation Renault s'est associée à ce partenariat pour une durée de six ans jusqu'en 2016 avec le parrainage de 24 jeunes bénéficiaires de la part de cadres des principaux établissements industriels de l'entreprise en France.

### Fondation Georges Besse

La Fondation Georges Besse a été créée en 1987 sous l'égide de la Fondation de France afin d'aider des élèves en situation précaire à mener des études d'ingénieurs ; chaque année une vingtaine de nouveaux bénéficiaires sont sélectionnés et la Fondation assure le versement de 75 bourses par an.

Renault, ainsi que d'autres grandes entreprises où Georges Besse avait eu des responsabilités, a fait partie des fondateurs et la Fondation d'entreprise Renault reprend à compter de 2012 le soutien apporté aux missions de la Fondation George Besse.

## SOUTIEN À LA FONDATION PARISTECH

Ce soutien est matérialisé par l'association de Renault, de la Fondation Renault et de ParisTech pour mener des travaux de recherche et d'enseignement au sein de l'Institut de la mobilité durable (cf. chapitre 2.4.1.1).

## SOUTIEN ET PARTENARIAT EN MATIÈRE D'ÉDUCATION ET D'ÉGALITÉ DES CHANCES

L'ensemble des actions de Renault en matière de formation et de promotion de la Diversité en direction de salariés du Groupe est décrit dans « engagements sociaux » (cf. chapitre 2.2).

Renault s'est appuyé sur cette identité forte en matière de tutorat et de transfert de savoir-faire pour déployer en France et à travers le monde de nombreuses initiatives en matière d'éducation et de diversité au bénéfice des sociétés dans lesquelles le Groupe évolue :

Exemples pour la France :

- signature de la Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances ;
- coopération pédagogique active avec les instances éducatives conduisant à la création de formations spécifiques à destination des personnels de l'Éducation nationale (inspecteurs de l'Éducation nationale, chefs d'établissement d'enseignement, conseillers d'orientation, psychologues, professeurs principaux de collèges et de lycées, professeurs de technologie de lycées et d'universités) ;

- relations étroites avec un grand nombre d'écoles d'ingénieurs/ de management et d'universités sur des actions de partenariat très diversifiées : stages de fin d'études, apprentissage bac+5, parrainage d'options, participation aux jurys de sélection, participation aux Conseils d'administration et/ou pédagogique, projets de recherche, implication dans certaines chaires ou fondations, formation continue ;
- qualification de jeunes par le biais de dispositif d'insertion dans le cadre de l'accord insertion Renault engagé avec la DGEFP ;
- politique volontariste en faveur de l'alternance pour atteindre un quota d'alternants en France de 5 % des effectifs en 2013 (4,82 % à fin 2012).

FINALITÉS (FRANCE)	BÉNÉFICIAIRES	MONTANTS ALLOUÉS (en milliers d'euros)
Mécénat enseignement supérieur : Licence professionnelle Véhicule électrique et électro-mobilité (démarrage du programme en sept 2012)	IUT Mantas en Yvelines	26
Chaire Renault Polytechnique HEC	HEC & Polytechnique	165
Mécénat enseignement supérieur : dotation financière	Fondation ParisTech	200
Mécénat enseignement supérieur : dotation financière	Fondation Un Avenir Ensemble	11
Mécénat enseignement supérieur : dotation financière	Fondation Georges Besse	30

- Renault a versé en 2012 5,7 millions d'euros (dont 5,4 millions d'euros par la taxe d'apprentissage) à plus de 300 écoles et organismes habilités en France :
  - 4,3 millions d'euros vers les CFA et écoles en soutien à la politique d'apprentissage,
  - 1,15 million d'euros au titre des relations entretenues avec 131 écoles partenaires ou de proximité (dont 41 grandes écoles),
  - 0,25 million d'euros en soutien aux établissements ou associations engagées sur les thématiques d'éducation et d'égalité des chances (course en cours, handicap, etc.).

Issue d'un programme éducatif unique lancé en 2006, Course en Cours ([www.course-en-cours.com](http://www.course-en-cours.com)) Grand Prix des Collèges et Lycées est une association éducative créée en 2007 par Renault et Dassault Systèmes. Ce programme, habilité par l'éducation nationale (Degesco) depuis 2009 et promu dans le cadre du Plan Sciences du MEN, vise à sensibiliser à l'ingénierie dans un esprit d'égalité des chances et de compétition : concevoir en 3D, valider, fabriquer, promouvoir et faire concourir une mini Formule 1 à motorisation électrique (1/14). Il couvre l'ensemble des académies en France où les lycées et collèges participants sont tutorés par les IUT ou universités de leur secteur, ainsi que par des bénévoles des deux entreprises impliquées. En amont de la finale 2012 qui s'est déroulée dans les locaux de l'École Polytechnique, la saison 2012 a concerné plus de 350 établissements, 2 000 équipes, 10 500 élèves et 25 centres de ressources académiques.

### Exemples au niveau international

Renault soutient des projets de la Fondation Plan International dans le cadre de leur programme « Parce que je suis une fille » qui vise à combattre l'inégalité entre les sexes, promouvoir les droits des filles et sortir des millions de filles de la pauvreté.

Après avoir soutenu en 2011 le projet « Shaksham » en Inde (insertion des filles dans les quartiers défavorisés de New Dehli *via* la formation à des activités génératrices de revenus), Renault a soutenu en 2012 un projet en Colombie visant les mêmes objectifs et bénéficiant à plus de 500 jeunes filles entre 10 et 21 ans dans la région de Carthagène.

### ILLUSTRATIONS D' ACTIONS SOCIÉTALES À TRAVERS LE MONDE

En dehors des actions sociétales pilotées directement par la Direction RSE et qui figurent dans les précédents sous-chapitres, la majorité des initiatives sont locales et pilotées par les sites et filiales en France et à l'étranger. Quelques exemples sont donnés ci-dessous. Le nombre d'initiatives par région et les budgets dédiés figurent en annexe 2.8.2.

#### Région Amériques

##### Argentine

La Fondation Renault Argentine apporte son soutien depuis 50 ans à différents programmes dans les domaines humanitaire, de l'éducation, de la santé, de la sécurité routière et de l'environnement. En 2012, le budget de la Fondation était de 300 000 euros.

La Fondation Renault Argentine, qui, en 2012, a fêté 10 ans de collaboration avec CONIN (Coopérative pour la nutrition infantile), a inauguré le dernier de ses centres à Derqui, dans la ville de Pilar. Elle travaille d'ores et déjà sur le projet du dixième centre, qui sera remis à CONIN en 2013.

La Fondation Renault a également obtenu en 2012 deux prix prestigieux pour son travail en matière de sécurité routière. « Luttons pour la Vie » et « l'Entrepreneur Solidaire ».

**Éducation environnementale pour tous** : ce programme phare de la Fondation Renault Argentine, lancé en 2008, vise à former et sensibiliser les enfants aux principes fondamentaux de respect de l'environnement et des valeurs citoyennes.

##### Brésil

L'Instituto Renault do Brasil, créé fin 2010, héberge l'ensemble des actions sociétales et environnementales engagées par Renault au Brésil. L'Instituto centre son action sur quatre thèmes adaptés aux besoins locaux et déployés dans les localités d'implantation de Renault : l'éducation, le développement communautaire, la sensibilisation à la sécurité routière et la préservation de l'environnement. En 2012 le budget de l'Instituto Renault do Brasil était de 1,3 million d'euros.

**Borda Viva** : l'institut Renault do Brasil soutient la communauté locale de Borda Viva, implantée à proximité de l'usine de Curitiba. Il est ainsi à l'origine de la création d'une crèche, qui, depuis 2003, reçoit aussi bien les enfants des employés de Renault que ceux des familles démunies de la communauté de Sao José dos Pinhais. Destinée à accueillir 210 enfants de 0 à 6 ans, cette crèche permet aussi aux plus petits d'y faire l'apprentissage de la lecture dans les meilleures conditions. Une seconde crèche a ouvert fin 2012. Pour leur permettre d'étudier dans les meilleures conditions possibles, 200 repas gratuits leur sont servis chaque jour. Des ateliers de cuisine, de couture et d'éducation sont mis en place pour aider les femmes à se réinsérer dans la société.

**Renault Experience** : ce programme propose aux étudiants universitaires de plonger au cœur de l'élaboration d'un véhicule, avec toutes les particularités que nécessitent les développements. Déployé pour la première fois en 2009, le programme a été suivi par plus de 14 000 de jeunes. Ce programme a été repris depuis par Renault Colombie et Renault Espagne en collaboration avec leurs universités partenaires.

Le Défi Renault Expérience est un projet complémentaire de coopération technico-scientifique réalisé avec des universités pour l'élaboration de projets de R&D concernant le secteur automobile qui délivre des récompenses aux meilleurs travaux de fin de cours.

### Venezuela

**Centre de formation en mécatronique automobile** : en novembre 2012, le premier Centre de formation en mécatronique automobile (la combinaison systématique de la mécanique, de l'électronique et de l'informatique en temps réel) a été inauguré à l'Institut universitaire technologique (IUT) Dr. Federico Rivero Palacio, dans le cadre de l'Université de Caracas. Ce centre est le fruit d'un projet commun entre le Ministère du Pouvoir Populaire pour l'Education universitaire vénézuélien, le Ministère français de l'éducation nationale, et Renault Venezuela. Cette nouvelle offre permettra chaque année à 60 étudiants d'obtenir le diplôme de technicien automobile.

### AUTRES EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
Université libre pour l'efficacité humaine UNILEHU	Brésil	École de formation pour les personnes en situation de handicap	Programme d'inclusion pour la diversité et parrainage d'une équipe de volley paralympique	Personnes en situation de handicap	2 900 personnes bénéficiaires
<i>Educación de niños, adolescentes y jóvenes en situación de calle</i>	Mexique	Cœuvrer pour le droit à l'éducation	ONG EDNICA	Enfants travailleurs en situation de risque	520 enfants et 60 parents bénéficiaires

### Région Asie-Pacifique

#### Corée du Sud

**Safe Road, Safe Kids** : lancé conjointement par Renault Samsung Motors et Safe Kids Korea en 2004, ce site fait partie intégrante du programme d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière développé par les autorités coréennes afin de diminuer les accidents de la route impliquant les enfants de classe élémentaire. L'année 2012 a vu des actions de sensibilisation dans et aux alentours des écoles, une campagne d'affichage sécurité routière et un concours d'initiatives innovantes en la matière.

**Eco-action campaign** : dans le cadre de son action visant à diminuer son empreinte carbone, Renault Samsung Motors reconduit en 2012 son "eco

action campaign". D'avril à décembre, RSM prend ses quartiers dans trois stations service de Séoul (Corée). L'objectif est d'inciter les automobilistes à vérifier régulièrement la pression de leurs pneus et à leur faire prendre conscience des gains ainsi réalisés : économie de carburant et diminution des émissions de CO<sub>2</sub>, mais aussi une sécurité accrue pour les occupants du véhicule.

#### Inde

**Cine Art Road Safety** : en partenariat avec Cine Art, PVR Nest et l'Ambassade de France en Inde, Renault Inde a soutenu un programme de sensibilisation et d'éducation à la sécurité routière. Le programme s'est achevé par la publication d'un ouvrage sécurité routière avec la contribution de 100 000 élèves et une campagne de 10 films tournés par les enfants.

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
Ciné Caravane	Liban	Caravane culturelle qui parcourt les zones défavorisées du Liban pour projeter des films	Centre culturel français	Habitants des villages exclus	En 2012, Ciné Caravane a parcouru 6 000 km pour se rendre dans 24 villes et organiser 34 projections

### Région Euromed-Afrique

#### Maroc

En septembre 2012, Renault Maroc a signé une convention de partenariat avec le Ministère de l'équipement et du transport et le Comité national de prévention des accidents de la circulation visant à renforcer leur coopération en matière de lutte contre l'insécurité routière. Cette convention a pour objectif de :

- organiser des actions de formation, de sensibilisation et de communication, en particulier en milieu scolaire ;

- développer des synergies sur les questions relatives à la sécurité routière auprès des professionnels du transport ;
- renforcer la coopération en matière d'expertise, veille technologique et échanges d'informations dans le domaine de la sécurité routière.

Renault Maroc a également lancé sa campagne nationale de sécurité routière « Tkayes » avec des actions en interne pour les collaborateurs et en externe ciblant dans un premier temps les jeunes. Le projet touchera pour la rentrée 2012-2013 plus de 20 000 enfants dans 13 villes du Royaume.

## Turquie

En 2012, Renault a soutenu financièrement l'équipement de cinq ateliers dans le premier lycée de l'automobile du pays qui bénéficieront à plus

de 600 élèves d'ici 2014. Cette activité complète les dons de pièces automobiles, d'organes mécaniques et de véhicules complets aux lycées et universités que pratique Renault depuis longtemps en Turquie.

### AUTRES EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
La Voix de l'Enfant Valued Citizens Initiative Programmes « Values in Schools » et « Inspire » L'ONG Valued Citizens Initiative, dont Renault est partenaire-fondateur depuis 2001, a rejoint l'ONG La Voix de l'Enfant en 2010 www.valuedcitizens.co.za www.lavoixdelenfant.org	Afrique du Sud	Déployer une citoyenneté responsable dans les écoles publiques sud-africaines	Éducation nationale des provinces cibles Autres partenaires de Valued Citizens dont pour Inspire la Fondation GDF-SUEZ	Provinces du Gauteng, Free State, Kwazulu, Natal et Limpopo	Values in Schools : 126 nouvelles écoles en 2012 avec 430 professeurs formés. Inspire : en 2012, 950 bénéficiaires directs et environ 20 000 élèves touchés par ricochet

## Région Europe

### Belgique

**Renault Driving Academy/Promove** : Renault Belgique est partenaire d'une école de perfectionnement de conduite. L'école dispose de deux sites fixes, mais également d'une structure mobile. Depuis 2012, les cours incluent un volet éco-conduite.

### Pologne

**École de Conduite** : il s'agit de la première école Renault de perfectionnement aux techniques de conduite au monde. Elle propose notamment des stages pour les clients particuliers, les flottes ou encore les conducteurs de véhicules de livraison. L'école dispose de 50 000 m<sup>2</sup> de surface pour les exercices. Elle est membre du Partenariat pour la sécurité routière et de l'Association polonaise de l'automobile. Les activités de l'école s'inscrivent dans le cadre du projet « les Standards européens de la conduite sûre » cofinancé par l'Union européenne. Plus de 1 200 personnes en bénéficient chaque année.

### AUTRES EXEMPLES D' ACTIONS ENGAGÉES

STRUCTURE/PROGRAMMES	PAYS	FINALITÉS	PARTENAIRES	COMMUNAUTÉS BÉNÉFICIAIRES	MESURE DES IMPACTS SOCIÉTAUX
Fondation Renault pour la mobilité durable	Espagne	Sensibiliser et éduquer le public à la mobilité durable et encourager la recherche dans ce domaine. 1) Promouvoir la formation, la qualification et l'emploi des personnes en situation de handicap 2) Accompagner les jeunes adolescents handicapés dans leurs parcours de formation et la construction de leur projet professionnel	Néant	Grand public/Internaute	Inauguré en mai 2012, le site compte en moyenne 390 visiteurs uniques par mois  Accueil de six stagiaires en situation de handicap au sein de l'entreprise Participation des salariés de Renault dans cinq forums en 2012
ARPEJEH www.arpejih.com	France		Association ARPEJEH	Jeunes élèves et étudiants handicapés	

## Région Eurasie

### Russie

**Let's Do It – 2012** : Renault Russie est partenaire de cette opération écologique qui rassemble des équipes de bénévoles pour nettoyer les décharges sauvages dans le territoire de Kalinigrad à Vladivostk en une journée – le 15 septembre. Renault Russie soutient les actions menées à Moscou et dans ses environs.

Renault Russie met à la disposition des organisateurs les véhicules de repérage des sites difficiles d'accès ainsi que le matériel nécessaire et organise le transport des déchets collectés vers des sites de traitement.

Pour y répondre, l'entreprise a élaboré en 2010 une procédure standardisée permettant désormais de recueillir et d'étudier ces sollicitations via un point d'entrée unique, accessible depuis [www.renault.com](http://www.renault.com).

Ce *front-office* de dépôt de dossiers de candidatures est ouvert aux organismes externes comme aux salariés de Renault engagés dans des associations. Les demandeurs y sont invités à partager des informations sur leur organisation, à préciser les objectifs visés, les indicateurs mesurés, à argumenter sur la cohérence de l'action vis-à-vis de la politique RSE du groupe Renault, ou encore à clarifier leur montage budgétaire. En 2012, Renault a reçu et traité 150 demandes de soutien pour des projets en France et à l'étranger. Les décisions sur les initiatives à soutenir sont désormais prises collégialement par des représentants des Directions et des Régions et par un représentant du personnel du Comité du groupe Renault.

### SOLLICITATIONS DES ASSOCIATIONS ET ONG

Renault est régulièrement sollicité par des ONG, associations ou bénévoles afin d'apporter son soutien financier – ou en dons en nature – à des projets d'intérêt général, de solidarité ou d'engagement citoyen.

En 2012, ce programme de mécénat a soutenu 24 associations pour un montant global de 338 800 euros. Le détail figure en annexe 2.8.2.

AXE SOCIÉTAL	NOMBRE DE PROJETS SOUTENUS	MONTANT DU SOUTIEN (en milliers d'euros)
Diversité	9	140,8
Éducation	4	60,3
Mobilité	9	117,7
Sécurité routière	2	20,0

## AIDE HUMANITAIRE DE RENAULT

En 2012, le Fonds d'urgence humanitaire n'a pas été déclenché comme en 2010 (Haïti) ou 2011 (Japon). Des actions de soutien locales ont par contre été mises en œuvre pour faire face à certaines situations d'urgence.

## 2.5 RENAULT ET SES PARTIES PRENANTES ✦

### 2.5.1 LES CLIENTS ✦

Renault a fait le choix de réaffirmer une fois encore que l'homme est au cœur de ses préoccupations. Parce que l'homme est le vecteur de changement, Renault doit concevoir, fabriquer et vendre des produits qui répondent aux besoins de changement, voire les anticipent. Ce n'est plus au monde de s'adapter à l'automobile, mais c'est à l'automobile de s'adapter à l'Homme. Telle est la vision de Renault : « Renault, entreprise innovante et proche des gens rend la mobilité durable accessible à tous. ».

Cette vision de *Drive the Change* trouve son expression dans les processus de relations et de dialogue avec les clients et leurs représentants comme les organisations de consommateurs ou les nombreuses associations en relation avec la marque qui se sont créées à travers le monde.

### POLITIQUE ET STANDARDS RSE CLIENTS

#### SATISFACTION CLIENT

L'ensemble des processus permettant d'améliorer la satisfaction des clients sont basés d'abord sur des standards d'écoute et de dialogue avec les clients de la phase amont (études des attentes et besoins au sein de la Direction de la connaissance clients, Direction du produit) aux phases avals comme le traitement des réclamations et la gestion des campagnes de rappel.

Pour améliorer la satisfaction de ses clients, Renault a déployé le Plan d'excellence Renault qui encadre l'ensemble de ces processus visant à mieux satisfaire tous les clients et à tout moment. Ce plan repose sur 20 « essentiels » qui jalonnent le parcours du client en vente et en après-vente. Depuis 2011, Renault a lancé le déploiement mondial de sa promesse clients et ainsi s'engage sur une qualité de service irréprochable.

Par ailleurs, un système d'évaluation de l'expérience client s'appuyant sur des enquêtes régulières dans l'ensemble des pays permet d'être très réactif face à l'évolution des marchés et des attentes clients.

Renault est également sensible aux incidents pendant la période de garantie. Tous les indicateurs aujourd'hui démontrent les progrès en matière de qualité et de fiabilité.

Le service de relation clients (200 personnes) est à l'écoute permanente des clients et officie sur le poste garantie pour les réclamations et sur l'ensemble des domaines vente et après-vente pour toute information produits et services.

Ces deux niveaux de contact permettent de remonter « la voix du client » vers l'amont de l'entreprise.

La certification ISO 9001 de la Direction commerciale France (DCF) et du réseau de distribution France matérialise la mise en œuvre de ce système de pilotage de la satisfaction client.

À titre d'exemple pour prendre en compte tous les aspects de la demande client et améliorer encore notre performance, une politique de féminisation a été mise en place avec une cible de 50 % d'embauche de vendeuses dans le réseau Renault.

#### COMMUNICATION PUBLICITAIRE RESPONSABLE

Renault soumet la plupart de ses projets publicité au conseil de l'Autorité de régulation professionnelle de la publicité (ARPP – nouveau BVP).

Renault a signé en 2008 la Charte d'engagements des annonceurs pour une communication responsable initiée par l'Union des annonceurs (UDA).

Dans cette optique, un programme de dématérialisation des supports à destination du réseau a été poursuivi, en mettant en place des espaces de partage électroniques *via* le *web*. Pour compléter cette économie de production de supports, a été lancé un projet de supports de publicité sur le lieu de vente (PLV) réutilisable pour limiter les éléments jetables très consommateurs de papier.

En matière de protection du consommateur, le mode de gestion des bases de données clients de Renault respecte strictement les critères imposés par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

## 2.5.2 LES FOURNISSEURS ◆

Les fournisseurs, compte tenu de leur part dans le prix de revient d'un véhicule (57 %) sont des contributeurs essentiels à la mise en application de la politique RSE de Renault. C'est pourquoi le déploiement de cette politique et des standards RSE fournisseurs intègre des processus et instances permettant d'assurer un dialogue.

### 2.5.2.1 POLITIQUE ET STANDARDS RSE FOURNISSEURS

(Cf. chapitre Risques 1.5.2.1, Risque RSE)

En 2010, Renault et Nissan ont construit ensemble, autour de cinq axes, les *Renault-Nissan Purchasing CSR Guidelines for suppliers* qui synthétisent les attendus des deux sociétés vis-à-vis de leurs fournisseurs, en matière de sécurité et qualité, des droits humains et du travail, de l'environnement, de la conformité, de non-divulgateur d'informations.

La performance RSE achats s'appuie donc en priorité sur ces *Renault-Nissan CSR Guidelines for suppliers* avec :

#### UNE STRATÉGIE ACHATS RSE

- Un réseau composé d'une centaine de correspondants locaux experts qualitatifs achats formés à la RSE et partageant la même méthodologie d'évaluation ;
- des processus partagés par tous les acheteurs, dans le monde entier, permettant de piloter partout les progrès des fournisseurs de façon similaire, coordonnée et efficace ;
- des indicateurs de performance (cf. tableau des indicateurs sociétaux).

Une mobilisation de tous étant déterminante pour ancrer la RSE dans le quotidien des achats :

- sensibilisation : *e-learning*, exposition actions achats 2010, séances de formation RSE achats ;
- information : articles dans les supports de communication interne, publication du cas d'école RSE et achats chez Renault (Collection *Les Échos* <http://www.eurostaf.fr:80/fr/catalogue/etudes/sectorielles/management/achat-responsable.html>), articles dans les journaux professionnels, espace dédié dans l'intranet RSE *corporate*, formation fournisseurs, réunions d'information fournisseurs.

#### DES ACHATS RESPONSABLES

- Achat de produits responsables et écologiques, qu'il s'agisse de pièces de première monte ou d'après-vente : papier recyclé pour les photocopieuses, imprimantes économes en énergie. Les achats de plastiques recyclés se sont intensifiés pour répondre aux besoins en lien avec l'essor de l'éco-conception ;
- adhésion en 2011 à l'association Pas à Pas qui met en relation les entreprises et les organismes d'insertion de personnes handicapées. L'objectif est d'encourager les acheteurs à recourir à ces organismes, notamment dans les domaines de la dématérialisation de documents et la réalisation de nouveaux câblages ;

- déploiement, pour l'après-vente, depuis 1949, de l'utilisation de composants rénovés (injecteurs, compresseurs) permettant une réduction des coûts des assemblages, une amélioration de la disponibilité pour la série et une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (non extraction de matière première, suppression d'étapes du processus, etc.). Les gains estimés sont 650 tonnes de matière en 2012 ;
- la Direction des achats de Renault s'est impliquée depuis quelques années déjà dans l'achat au secteur protégé. C'est ainsi que nous soutenons la fondation AMIPI-SLAMI, dont la mission est le développement par l'apprentissage de personnes atteintes de déficiences cognitives, en favorisant leur insertion. La fondation s'appuie sur la réalisation d'activités industrielles de rang 1, au travers de sept sites de production en France. Ces sites produisent des faisceaux électriques pour l'automobile. Ils sont tous certifiés ISO 9001 (Management de la qualité).

Cette année, la Direction des achats avec le support de l'Ingénierie a proposé à ses équipes projets, plutôt que de renouveler les *sourcings* usuels, de choisir SLAMI comme fournisseur pour les activités suivantes :

- le câblage des portes en série sur un petit véhicule et des câblages spécifiques en après-vente et *via* des sous-traitants de Renault,
- les câblages de portes et attelages pour des projets futurs majeurs.

Ce choix a été fait dans le respect des objectifs de qualité, coût et délai fixés mais en sortant des critères économiques stricts habituellement utilisés, afin de favoriser la réinsertion de personnes handicapées.

#### DES STANDARDS ÉTHIQUES

- *Renault-Nissan Purchasing Way* (2006). Diffusé en 2010 à tous les fournisseurs de rang 1 dans le monde, il permet de partager une vision, des valeurs et des procédures d'achats similaires. Ce guide rappelle les missions, détaille les outils et processus spécifiques relatifs à la sélection des fournisseurs, au soutien technique à leur apporter, aux partenariats et il insiste particulièrement sur le respect des valeurs essentielles pour l'alliance Renault-Nissan : respect mutuel, transparence, confiance. Il sera rediffusé en février 2013 avec les objectifs qualité 2013 à tous les fournisseurs qui livrent des pièces aux usines Renault.
- Code de performance et de bonnes pratiques, relatif à la relation client-fournisseur au sein du secteur automobile français signé en 2009 par les parties prenantes, à savoir le Comité des constructeurs français d'automobiles, le Comité de liaison des industries fournisseurs de l'automobile, la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'Emploi (Christine Lagarde) et le secrétaire d'état chargé de l'industrie et de la consommation (Luc Châtel). Il rappelle les engagements réciproques des constructeurs et des fournisseurs relatifs aux relations d'affaires, au partage des droits de propriété intellectuelle, à l'utilisation de données des contrats, à la prise en charge des frais.
- Document Renault *Green Purchasing guideline* (2012) qui décrit les attendus en matière de management environnemental, de politique substances et recyclage pour les pièces et matières qui lui sont livrées et le management des préparations chimiques utilisées dans les processus industriels à destination de Renault. Ce document a été diffusé en mars 2012 à 3 384 fournisseurs de rang 1. Il sera rediffusé en février 2013 avec les objectifs qualité 2013 à tous les fournisseurs qui livrent des pièces aux usines Renault.

### 2.5.2.2 ACCOMPAGNEMENT, PARTENARIATS ET DIALOGUE

Renault accompagne ses fournisseurs dans une perspective de relations de long terme, dans un climat de respect mutuel, de totale transparence et de confiance, d'un dialogue permanent.

Cet accompagnement est basé sur le Code de déontologie de Renault et le Renault-Nissan Purchasing Way. Il s'appuie sur :

- une équipe en central qui supporte en continu les plans d'action des fournisseurs avec le soutien des équipes achats locales : 93 sites fournisseurs et sept groupes ont pu progresser après la mise en place d'actions dans les domaines de la sécurité, des conditions de travail, des droits humains, de l'environnement ou du pilotage de leur propre chaîne d'approvisionnement ;
- la formation spécifique des fournisseurs à la RSE : la Turquie en 2010 (36 fournisseurs de rang 1 ont formé 240 de leurs collaborateurs et 476 fournisseurs de rang 2) ;
- l'élaboration de livrets pour expliquer les enjeux liés à la réglementation des substances.

#### PARTENARIATS

Renault renforce ses relations avec ses fournisseurs grâce à une approche partenariale en les encourageant à innover :

- depuis 2010 : journées technologiques organisées par les Directions métiers et la Direction des achats. Ces journées permettent aux fournisseurs de présenter, dans d'excellentes conditions, leurs innovations aux experts Renault ;

#### DIALOGUE

Le dialogue avec les fournisseurs est intégré dans les processus opérationnels et repose également sur un certain nombre d'instances dédiées :

	DIALOGUE BILATÉRAL	DIALOGUE MULTILATÉRAL
Dialogue temporaire	Dialogue informel (échanges de points de vue et de positions, stratégie d'influence de certains acteurs, etc.)	Commissions locales de concertation Organisation de consultations à titre indicatif
Dialogue permanent	Soutien institutionnel (d'une partie prenante par l'entreprise ou <i>vice versa</i> ) Processus d'information directe (par la diffusion d'informations ou des réunions régulières) Partenariat (consultation voire participation active à certains processus de décisions stratégiques, organisation d'événements croisés, etc.) Co-construction de produits et d'offres (démarche de co-innovation)	Animation de panels multiparties prenantes (au niveau global/groupe ou au niveau local) Structuration de réflexions et d'actions au sein d'une filière ( <i>lobbying sectoriel</i> )
Dialogue temporaire	<b>Meeting institutionnel (TMM, TIMM, T3M) TOP30-TOP10-TOP12</b> Qui : avec le top management des fournisseurs majeurs Pourquoi : faire une revue de <i>business</i> , partager sur les innovations, faire une revue sur l'optimisation des coûts Comment : réunion annuelle <b>Reporting</b> : CR + suivi des décisions au niveau du Directeur des achats  <b>Réunions d'avancement</b> suite audits ASES ou développement durable Qui : avec le représentant du site audité Pourquoi : pour construire un plan d'action sur la base des points faibles observés lors de l'audit Comment : e-mails, réunions + visites sur le terrain <b>Reporting</b> : tableau de suivi + réunions	<b>Diffusion de documents officiels</b> : CSR <i>guidelines</i> , green <i>purchasing guidelines</i> , guide REACH, Renault-Nissan <i>Purchasing Way</i> Qui : tous Pourquoi : pour officialiser nos documents Comment : via les SAM par e-mail <b>Reporting</b> : sans pour l'instant  <b>Groupe de travail CCFA – FIEV sur la RSE</b> Qui : représentants PSA-Renault-CCFA-Équipementiers de la FIEV Pourquoi : pour élaborer questionnaires et outils communs Comment : réunions mensuelles <b>Reporting</b> : sans pour l'instant
Dialogue permanent	<b>Revues de performance annuelle</b> Qui : les fournisseurs majeurs (CA) de chaque périmètre Pourquoi : faire un point sur les difficultés rencontrées dans l'année Comment : ODJ type préparé en commun avec système d'aller-retour 1 fois/an <b>Reporting</b> : CR avec plan d'action pour chacune des 2 parties	<b>Conseil fournisseurs annuel</b> Qui : représentants des fournisseurs (12) parmi les plus importants (CA), les plus représentatifs en termes d'activité Pourquoi : obtenir un retour sur les relations entre Renault et ses fournisseurs et comparer avec les concurrents Comment : 1 réunion annuelle, rencontre avec COO et TOP management des achats, ODJ = discussion sur thèmes choisis de façon collégiale ( <i>benchmark</i> sur innovations, etc.) <b>Reporting</b> : CR + suivi des plans d'action par le Directeur des achats

- depuis 2008 : politique de déploiement de contrats de co-innovation avec ses fournisseurs ;
- depuis 2011 :
  - collaborations avec les fournisseurs de transport afin de développer des plans d'action pour réduire la consommation de fuel et les émissions de CO<sub>2</sub> (*eco-driving*, flotte économe, transport multimodal, etc.),
  - les *best practices* identifiées avec les fournisseurs de matière première dans la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> ;
- juin 2012 = Trophées du développement durable :
  - deux fournisseurs récompensés pour leur performance environnementale,
  - un fournisseur récompensé pour le développement des aptitudes des personnes handicapées.

Mi-2012, un groupe de travail sur la RSE dans le secteur automobile français a été mis en place. Composé des deux grands constructeurs et d'équipementiers français de rang 1, il a pour objectif de faire le point sur les pratiques RSE de chaque entreprise et d'harmoniser celles-ci afin de les rendre plus facilement applicables dans la filière. Un volet important de ces échanges concerne les politiques d'achats responsables des participants – démarches et méthodes de contrôle et d'accompagnement de la chaîne de fournisseurs – afin de rapprocher les pratiques de chaque acteur et de faire émerger à terme un référentiel commun de filière.

## DIALOGUE BILATÉRAL

## Dialogue permanent

**Réunion QLTM**

Qui : fournisseurs qui posent problème qualité ou logistique  
 Pourquoi : pour établir des plans d'action correctifs  
 Comment : revue de performance sur la partie qualité et logistique (1 ou 2 fois/an)  
 Reporting : CR + suivi par qualité achats

## DIALOGUE MULTILATÉRAL

**Réunions Alliance Growth Partners**

Qui : représentants des AGP  
 Pourquoi : pour donner une vision sur la stratégie Renault-Nissan  
 Comment : 1 fois par an présidé par le CEO de Renault  
 Reporting : CR + suivi par CVDH

**Convention fournisseurs**

Qui : TOP 200 Renault  
 Pourquoi : pour donner de la visibilité sur la situation de Renault-Nissan, partager les objectifs communs  
 Comment : en principe une fois par an  
 Pas de reporting

**Amphis IFR**

Qui : TOP200 pour producteurs pièces  
 Pourquoi : partager les prévisions de volume  
 Comment : amphi présentiel plusieurs fois par an  
 Pas de reporting

**Remise des trophées (qualité, innovations, RSE)**

Qui : bénéficiaires des trophées  
 Pourquoi : pour mettre en valeur les fournisseurs sélectionnés  
 Comment : réunion officielle annuelle  
 Pas de reporting

Renault participe à la **Plate-forme de la filière automobile** qui a été créée en 2009 comme une plate-forme permanente de concertation et d'échanges entre tous les acteurs de l'industrie automobile, en vue de préparer et réussir la mutation de celle-ci et de ses métiers. Elle réunit les grands acteurs de l'industrie, le Comité des constructeurs français d'automobiles (CCFA) et les grandes fédérations d'équipementiers (FIEV) et de sous-traitants, rassemblées dans le Comité de liaison des industries fournisseurs de l'automobile (CLIFA).

La Plate-forme de la filière automobile va renforcer sa gouvernance et son rôle de coordination de tous les acteurs, pour poursuivre son action dans les domaines suivants :

- la recherche, l'innovation, les techniques et la normalisation associée ;
- les métiers, les compétences et les formations ;
- l'excellence industrielle ;
- les stratégies et les mutations.

Renault est souscripteur du FMEA. Le **Fonds de modernisation des équipementiers automobiles** est un fonds d'investissement qui peut intervenir par apport en fonds propres ou quasi-fonds propres dans les entreprises équipementiers automobiles. Ces interventions doivent permettre le développement et la consolidation de grosses PME plus rentables, stratégiques, compétitives et capables d'offrir aux constructeurs automobiles une capacité de recherche et développement et un ancrage international renforcé. Le FMEA intervient sur le moyen et long terme, généralement pour une durée de 7 ou 8 ans.

Le FMEA investit dans les entreprises suivantes :

- des équipementiers ayant besoin de renforcer leurs fonds propres pour financer le développement de leurs activités et leurs programmes de recherche et développement ;
- des entreprises capables de fédérer et consolider des ensembles plus performants dans les filières de l'équipement automobile (plasturgie, emboutissage et ferrage, fonderie, caoutchouc, etc.) ;
- des entreprises à forte capacité innovante et à forte croissance, ayant des besoins en fonds propres.

La crise financière de 2008 comme les conséquences majeures du tsunami au Japon en 2011 ont démontré l'importance de la réactivité de l'entreprise pour intervenir afin de sécuriser la pérennité des activités et donc des emplois et impacts territoriaux de fournisseurs mis en danger.

### 2.5.3 LES SALARIÉS ◆

Cf. le chapitre social 2.2.

### 2.5.4 LES ACTIONNAIRES ◆

Renault s'engage pour une relation de confiance auprès des actionnaires, en dialoguant avec :

- les investisseurs institutionnels et sociétés de gestion ;
- les actionnaires individuels ;
- les investisseurs socialement responsables.

Cf. le chapitre 5.4.

### 2.5.5 LES INSTITUTIONS ET ASSOCIATIONS ◆

Dans un cadre d'activité de plus en plus concurrentiel et réglementé *via* des règles nationales, européennes et internationales, la Direction des affaires publiques (DAP) de Renault (et son réseau international constitué de relais locaux) entretient des relations auprès des Autorités publiques de chacune des Régions où le Groupe est présent et défend les objectifs stratégiques et les intérêts de Renault.

Grâce à un *reporting* global au sein du Groupe, la DAP relaie tous les développements externes qui intéressent ses activités et son développement.

Pour ce faire, la DAP de Renault a tissé des liens étroits avec des institutions de forme, de taille et d'objets très divers, étant entendu qu'une relation de qualité entre Renault et une institution n'est possible que lorsque les deux parties conservent leur identité propre, leurs valeurs et leur indépendance et s'engagent dans un rapport durable.

Renault est ainsi en contact avec de nombreuses entités ayant prouvé leur légitimité et crédibilité à travers leurs compétence et savoir-faire, respectant les codes de bonne conduite, et œuvrant, chacune à leur manière, à contribuer à une société durable et solidaire.

Tous ont en commun d'être au cœur de la société et de contribuer de manière active à la construction de la société.

Il s'agit en premier lieu des **organismes dont l'activité est au cœur du métier de constructeur** :

Le CCFA (Comité des constructeurs français d'automobiles), l'Acfa (Association des constructeurs automobiles européens) et la SIA (Société des ingénieurs de l'automobile). Plus récemment, Renault a décidé de rejoindre l'Acem (Association des constructeurs européens de motocycles).

Ces organisations sont porteuses des enjeux directement liés au secteur de l'automobile et accompagnent Renault dans sa connaissance des sujets d'actualité.

Renault est également membre d'**organisations de représentation des entreprises**, notamment du Medef (Mouvement des entreprises de France) *via* le CCFA, du Medef International, de l'UIMM (Union des industries et métiers de la métallurgie), ou encore de l'Afep (Association française des entreprises privées).

Des groupes de travail sont régulièrement proposés par ces entités dans lesquels Renault choisit de s'investir en fonction de ses préoccupations.

Par ailleurs, Renault est un acteur engagé dans la mobilité de demain et à ce titre, a tissé des liens avec les **organismes au cœur des enjeux de mobilité durable**, déterminants car ils nourrissent la construction et la réalisation de ruptures technologiques, environnementales, comportementales, dont Renault a toujours été porteur dans le temps : avant-hier le monospace, hier les motorisations ultra-performantes pour des économies d'énergie toujours plus significatives, le label Eco<sup>2</sup>, aujourd'hui le véhicule électrique.

Renault dialogue ainsi sur les questions de « mobilité durable pour tous » avec des entités comme l'Avere (Association pour le développement de la mobilité électrique), l'EPE (Entreprises pour l'environnement), le pôle de compétitivité Mov'eo, ou encore l'ATEC-ITS (Association pour le développement des techniques de transport, d'environnement et de circulation).

D'autres entités comme le *think tank* européen T&E, Be Citizen, ou encore Greenpeace, nous aident à mieux appréhender les attentes de la société civile, à compléter notre vision des grands enjeux environnementaux et humains.

Enfin, grâce à des rencontres régulières et/ou un suivi attentif de leurs travaux, Renault cultive ses liens avec des **entités d'observation d'analyse de la vie politique et économique** comme l'Ifri (Institut français des relations internationales), le WEF (World Economic Forum), la Fabrique de l'Industrie, la Fondation Robert Schuman, Terra Nova, Europa Nova ou encore l'Orse (Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises).

## 2.5.6 LA COMMUNICATION RSE

Le principe de dialogue avec les parties prenantes constituant un des fondements de la démarche de responsabilité sociale, l'approche de Renault en matière de communication RSE consiste à rendre compte des actions engagées auprès de l'ensemble de celles-ci.

Au-delà des instances de dialogue, salariés, retraités, partenaires académiques et associatifs, actionnaires, internautes, fournisseurs, etc. sont donc régulièrement informés de l'actualité RSE de Renault au travers de supports et d'actions de communication élaborés à cette fin.

L'enjeu consiste à répondre à leurs attentes de transparence de façon la plus pédagogique possible, attestant de la progression et de l'impact des actions mises en place, valorisant l'engagement RSE de Renault sans pour autant verser dans ce qu'il est désormais commun d'appeler *green-washing* ou *social-washing*.

Conscient d'un niveau de méconnaissance, ou parfois de défiance vis-à-vis des actions RSE menées par Renault, le Groupe entend à minimum, s'assurer de l'appropriation et de la compréhension du sujet, et de valoriser son image *corporate* quand cela est possible, en y consacrant une somme raisonnable.

Concrètement, il s'agit donc pour Renault :

- d'expliciter le sens de la démarche, et sa cohérence avec la stratégie du Groupe ;
- d'aborder l'ensemble des actions menées dans le cadre défini de la norme ISO 26000 ;
- d'intégrer des salariés dans la mise en place d'actions, permettant une meilleure connaissance et appropriation du sujet ;
- de chiffrer la progression et l'impact, notamment le nombre de bénéficiaires.



## 2.6 NOTATIONS ET INDICES EXTRA-FINANCIERS

Les agences de notation extra-financière, certains services spécialisés d'institutions financières et certains groupements d'investisseurs évaluent les entreprises sur leurs engagements, sur la mise en œuvre de politiques ainsi que sur leurs performances dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance, par des techniques d'analyse et de *scoring*. Ces évaluations ont pour premier objectif de répondre à la demande des investisseurs socialement responsables, qui les utilisent pour sélectionner les entreprises figurant dans leur portefeuille <sup>(1)</sup>.

Les méthodologies utilisées sont différentes d'un organisme de notation à l'autre. Ainsi, les agences peuvent être spécialisées par zone d'investissement

(Europe, monde, OCDE, etc.), par classe d'actif (grandes capitalisations, petites capitalisations), ont une approche sectorielle ou non, ou encore fondent leur analyse sur une combinaison et une pondération de critères qui leur sont propres et qui peuvent varier largement selon l'objectif qu'elles affichent.

Certaines de ces agences de notation ont développé, le plus souvent en partenariat avec des fournisseurs d'indices boursiers, des indices spécifiques rassemblant les valeurs les mieux notées sur un plan social, environnemental et de gouvernance.

### 2.6.1 LES NOTATIONS DE RENAULT EN 2012

#### SAM (SUSTAINABLE ASSET MANAGEMENT)

Fondée en 1995, SAM est une société de gestion d'actifs basée en Suisse spécialisée dans la mise en place de stratégies d'investissement intégrant des critères économiques, environnementaux et sociaux, analysés sous l'angle de la valeur long terme.

Résultats 2012 : Renault n'est pas retenu pour figurer dans l'indice *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), malgré une très bonne performance du Groupe, notamment en matière environnementale (92/100), et sa notation globale reste très au-dessus de la moyenne du secteur Auto.

SCORE TOTAL <sup>(1)</sup>	LIMITE INFÉRIEURE		
	SCORE RENAULT	COMPOSANT DJSI WORLD	MOYENNE DU SECTEUR <sup>(2)</sup>
Performances économiques	81	89	74
Performances environnementales	75	83	72
Performances sociales	92	92	79
	74	89	71

(1) Notations sur 100.

(2) Secteur des constructeurs automobiles.

#### OEKOM

Oekom est l'une des principales agences de notation allemandes, qui analyse 750 grandes et moyennes entreprises et plus de 100 petites entreprises sur un périmètre géographique comprenant l'OCDE, les nouveaux entrants de l'UE, la Russie et les principaux pays asiatiques. L'agence couvre ainsi

80 % du MSCI World (le *MSCI World Index* est un indice boursier mesurant la performance des marchés boursiers de pays économiquement développés).

Résultats 2012 : les performances de Renault ont été récompensées par la note globale B et le Groupe confirme sa première place au sein des 16 premiers constructeurs mondiaux analysés.

ÉCHELLE DE NOTATION DE A+ À D-	NOTE OEKOM	CLASSEMENT PARI MI LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES
Social et culturel	B+	1
Environnement	B	1
<b>SCORE TOTAL</b>	<b>B</b>	<b>1</b>

Oekom a créé en 2007 l'indice *Global Challenges Index*, qui inclut 50 sociétés à travers le monde, reconnues pour leurs efforts substantiels concernant les grands enjeux de la planète (changement climatique, eau

potable, déforestation, biodiversité, pauvreté et gouvernance globale). Renault est intégré dans cet indice depuis sa création. Plus d'informations sur [www.gcindex.com](http://www.gcindex.com).

(1) L'Investissement Socialement Responsable (ISR) désigne tous les placements financiers réalisés en fonction d'un arbitrage fondé non seulement sur la performance financière des valeurs suivies, mais aussi sur la prise en compte de critères tels que le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement économique, social et environnemental.

## VIGEO

Vigeo est une agence de notation indépendante, fondée en juillet 2002, avec un actionnaire de référence, la Caisse des dépôts et consignations, qui lui a apporté les actifs d'Arese, agence pionnière en France de la notation sociale et environnementale. Avec un capital composé d'une cinquantaine d'actionnaires, investisseurs institutionnels, organisations syndicales européennes et entreprises multinationales, répartis en trois collèges, Vigeo présente un modèle particulier, puisqu'elle s'adresse à la fois aux investisseurs, avec la notation déclarative de l'EuroSTOXX 600, et aux entreprises en leur proposant une notation sollicitée.

Résultats janvier 2012 : Renault est toujours noté par l'agence Vigeo. Pour en obtenir le détail, veuillez contacter directement Vigeo.

## CARBON DISCLOSURE PROJECT

Le *Carbon Disclosure Project* (CDP), fondé en 2000, est mandaté par un groupe d'investisseurs institutionnels pour améliorer la compréhension des impacts de l'évolution du climat sur la valeur des actifs gérés par ses signataires.

Depuis 2002, le CDP adresse régulièrement aux entreprises une demande d'informations sous un format unique, concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et leur politique en matière de lutte contre le changement climatique. Depuis le CDP6, le CDP couvre notamment les membres du FT500 (les 500 plus grandes entreprises du monde en termes de capitalisation boursière).

À la suite de sa revue 2007 et comme cela avait été fait lors des deux revues précédentes, le CDP a constitué un indice, le *Climate Leadership Index*,

composé des 50 entreprises du FT500 jugées comme ayant les meilleures pratiques en matière d'information sur le changement climatique.

Résultat 2012 : suite à ses réponses au questionnaire CDP, disponible sur le site Internet [www.cdproject.net](http://www.cdproject.net), Renault obtient la note de 94/100, se classant ainsi quatrième du secteur automobile au niveau mondial, associée à une note de performance B selon la classification de A à D introduite en 2010.

Pour mémoire :

- le scope 1 concerne les émissions directes de gaz à effet de serre de sources détenues ou contrôlées par l'entreprise (chaudières, fours, turbines, incinérateurs, moteurs, etc.), la combustion de carburants lors des transports effectués par ou pour l'entreprise (VP, VU, avions, bateaux, trains, etc.) et les procédés physiques ou chimiques (par ex. dans l'élaboration de ciment, le craquage en pétrochimie, la fonte de l'aluminium, etc.). Plus spécifiquement chez Renault, il s'agit du chauffage, des fluides frigorigènes dans les climatisations (véhicules sur chaîne, usines), des véhicules d'entreprise (*pools taxis*), des essais de véhicules sur pistes et bancs ;
- le scope 2 concerne les émissions de gaz à effet de serre occasionnées indirectement par l'entreprise du fait de sa consommation d'électricité, chauffage, réfrigération ou vapeur. Souvent dénommée « électricité achetée » car elle représente la principale source des émissions du scope 2. Les émissions générées par l'électricité liée au télétravail et à l'informatique font partie du scope 2 ;
- le scope 3 concerne « toutes les autres émissions indirectes qui sont la conséquence de l'activité de l'entreprise, mais qui proviennent de sources de gaz à effet de serre détenues ou contrôlées par d'autres ».



## 2.6.2 APPARTENANCE À DES INDICES BOURSIERS SOCIALEMENT RESPONSABLES ◆

Renault appartient aux indices boursiers socialement responsables suivants :

- l'*ASPI Eurozone (Advanced Sustainable Performance Indices)* établi à partir des notations de Vigeo : cet indice regroupe une sélection de 120 sociétés européennes sélectionnées ;
- l'*ESI Excellence Europe*, constitué par l'agence Ethibel, rachetée par Vigeo. Cet indice répertorie les entreprises pionnières ainsi que celles dont les performances se situent dans la moyenne de leur secteur et qui répondent aux critères financiers tels qu'énoncés dans le règlement méthodologique ;
- l'*ECPI E.Capital Partners Indices* qui est constitué par le cabinet de gestion E.Capital Partners et regroupe 150 des sociétés les plus socialement responsables parmi les plus grandes capitalisations boursières européennes ;

- le *Global Challenges Index*, créé en 2007 par l'agence allemande Oekom Research, est constitué des 50 entreprises mondiales reconnues pour leur action pour le développement durable au travers de leurs produits et services, et des initiatives liées au développement de leurs activités.

Remarque : du fait de sa participation implicite à des activités militaires, via une participation de 6,5 % dans AB Volvo depuis la cession des actions B en octobre 2010, Renault est exclu de l'indice FTSE4Good, établi par le partenariat entre l'agence de notation Eiris et le FTSE.

## 2.7 TABLEAUX DES OBJECTIFS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX ✦

### 2.7.1 LES OBJECTIFS SOCIAUX

OBJECTIFS SOCIAUX	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	GRI 3.1	PARAGRAPHE
	Effectif total	Groupe	LA1	2.2.1
	Répartition des salariés par sexe	Groupe	LA1	2.2.1
	Répartition des salariés par âge	Groupe	LA1	2.2.1
	Répartition des salariés par zone géographique	Groupe	LA1	2.2.1
	Répartition cols bleus/cols blancs	Groupe	LA1	2.2.1
Gérer les effectifs	Répartition CDI/CDD	Groupe	LA1	2.2.1
Soutenir l'engagement du personnel	Résultats des enquêtes « salariés » et plans d'action associés	Groupe		2.2.2.1
	Négociation Accord cadre international	Groupe	LA4	2.2.1
Renforcer le dialogue social au niveau du Groupe	Nombre et nature des accords collectifs conclus dans l'année	Groupe	LA5	2.2.1
Simplifier l'entreprise	Taux de satisfaction des salariés sur les mesures prises	Groupe		2.2.2.1
	<i>Renault Management Way Index</i> (mesure de la qualité du management)	Groupe		2.2.2.2
	Prévention des risques psychosociaux et du stress professionnel	Groupe	LA6 & LA8	2.2.2.3
	Cotation des postes de travail en fabrication	Groupe	LA6 & LA8	2.2.2.3
	Évolution du nombre d'accidents du travail : % F2/absentéisme	Groupe	LA7	2.2.2.3
	Évolution du nombre d'accidents du travail : % F1	Groupe	LA8	2.2.2.3
	Évolution du taux de gravité : % G1	Groupe	LA8	2.2.2.3
	Évolution des maladies professionnelles	Groupe		2.2.2.3
	Nombre d'accidents de trajet pour 1 000 salariés	Groupe	LA10	2.2.2.3
Améliorer l'environnement de travail	Suivi de la politique « Environnement de travail »	Groupe	LA8	2.2.2.3
	Recrutements CDI	Groupe	LA2	2.2.2.4
	Attrition	10 grands pays	LA2	2.2.2.4
	Licenciements	France	LA2	2.2.2.4
	Nombre total d'heures de formation	10 grands pays	LA10	2.2.2.4
	Politiques mises en œuvre en matière de formation	Pays	LA11	2.2.2.4
	Développement de la filière expertise	Groupe	LA11	2.2.2.4
Développer la gestion dynamique des compétences et renforcer l'employabilité	Suivi de la Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences	France	LA11	2.2.2.4
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	Groupe	LA13	2.2.2.5
	Taux d'emploi des personnes handicapées	Pays	LA13	2.2.2.5
	Mesures prises en faveur de l'égalité hommes/femmes	Groupe	LA13	2.2.2.5
	Comparaison des traitements entre hommes/femmes	France	LA14	2.2.2.5
Promouvoir la diversité et développer les talents	Objectifs de diversité parmi les positions « clés » du Groupe	Groupe	LA13	2.2.2.5
	Rémunération : total des frais de personnel	Groupe	LA3	2.2.2.6
	Rémunérations : part des grands pays	10 grands pays	LA3	2.2.2.6
	Rémunération : évolution de l'intéressement, de l'actionnariat et de l'épargne salariale	Groupe	LA3	2.2.2.6
Dynamiser le système de rémunération et de reconnaissance	Taux de réalisation des entretiens annuels d'évaluation	10 grands pays	LA12	2.2.2.6

## 2.7.2 LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

LES PRINCIPAUX OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX		DATE DE LA PRISE D'OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION À FIN 2012 (à périmètre de la date de prise de l'objectif)
<b>CHANGEMENTS CLIMATIQUES &amp; ÉNERGIES ALTERNATIVES</b>				
Tous les secteurs	Réduire l'empreinte carbone moyenne des véhicules du groupe Renault vendus dans le monde de 10 % entre 2010 et 2013	2010	2013	En cours
Fabrication	Atteindre une part d'énergies renouvelables (directes et indirectes) de 20 % dans les sites du périmètre industriel	2008	2020	13,8 % en 2012
Produit	Commercialiser une gamme de véhicules zéro émission à l'usage sur les marchés demandeurs	2012	2016	En cours
Produit	Réduire le niveau moyen d'émission de CO <sub>2</sub> de la gamme européenne (véhicules particuliers, toutes marques) à 120 g CO <sub>2</sub> /km en 2013 et 100 g CO <sub>2</sub> /km en 2016	2011	2016	131,65 g CO <sub>2</sub> /km en 2011
Produit	Proposer une gamme de motorisations alternatives (biocarburants, GPL) sur les marchés demandeurs	2012	2020	14 modèles GPL, 21 modèles Flexfuel
Produit & services	Commercialiser des offres combinées de produits et services à destination des flottes entreprises clientes permettant de suivre et réduire leur empreinte écologique	2009	2016	Gamme Business eco <sup>2</sup> Formation Driving eco <sup>2</sup> Fleet Asset Management
<b>ENVIRONNEMENT &amp; SANTÉ</b>				
Fabrication	Réduire les émissions de COV par le progrès continu et par le remplacement « au fil de l'eau » des installations obsolètes	2012	2016	Emissions stables ou décroissantes dans 13 usines sur 17 en 2012
Fabrication & produit	Substituer les substances chimiques potentiellement toxiques	2009	Continu	
<b>RESTAURER UN BON ÉTAT ÉCOLOGIQUE</b>				
	Gérer les travaux de réhabilitation lorsque des risques sont avérés	2001	Continu	
<b>PRÉSERVER LES RESSOURCES EN EAU</b>				
Fabrication	Réduire de 45 % les prélèvements d'eau par véhicule (toutes sources incluses) par rapport à 2005	2012	2016	-32 % en 2012 par rapport à 2005
Fabrication	Réduire de 60 % les rejets de métaux lourds par véhicules (METOX) dans les effluents liquides par rapport à 2005	2012	2016	-45 % en 2012 par rapport à 2005
<b>RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS</b>				
Fabrication	Déchets : six sites de fabrication n'auront plus de déchets en décharge en 2016	2007	2016	3 usines
Produit	20 % des plastiques sont des plastiques recyclés sur nouveaux véhicules	2004	2015	En cours 15 % sur Clio IV
Fin de vie	Contribuer activement à la performance de la filière VHU et à l'atteinte d'un taux effectif de 95 % de valorisation des matériaux issus de VHU, notamment par des participations capitalistiques	2012	Continu	Suivi par les autorités nationales compétentes
<b>DÉVELOPPER LE MANAGEMENT DE L'ENVIRONNEMENT EN CONTINU</b>				
	Réduire les impacts sur la base de l'analyse cycle de vie de génération en génération	2005	Continu	Baisse des impacts comprise entre -18 % et 24 % entre Clio III et Clio IV diesel
	Auditer annuellement 100 % des sites de fabrication et les principaux sites tertiaires et logistiques sur l'environnement et la prévention des risques	2003	Continu	100 %
	Certification ISO 14001 de 100 % des sites de fabrication Renault	2012	Continu	100 %
	Publier les analyses cycle de vie de la gamme véhicule électrique avec revues critiques d'experts externes	2009	2013	En cours

Les informations publiées dans le présent Document de référence en réponse à l'article 225-102 du Code de commerce modifié par la loi Grenelle 2 sont recensées en annexe 2.8.1.4.

## 2.7.3 LES OBJECTIFS SOCIÉTAUX

INFORMATIONS RELATIVES AUX  
ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN  
FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE (ART 225 DÉCRET  
AVRIL 2012)

	OBJECTIF	INDICATEUR	DATE PRISE OBJECTIF	ÉCHÉANCE	SITUATION A FIN 2012	PÉRIMÈTRE EXISTANT	GRI 3.1	ISO 26000
Impact territorial, économique et social de l'activité	Contribuer à la décennie 2011-2020 d'action pour la sécurité routière (ONU) en vue de stabiliser puis de réduire le nombre potentiel de décès imputables aux accidents de la route dans le monde	Nombre de pays/CMR couverts par les programmes et actions sécurité routière du groupe Renault	2012	2020	lancement	Renault s.a.s. Groupe		6.8
	1) Mobilité :	5 M€ :						
	Déploiement investissements Mobiliz	France et 1 projet BOP par CMR	2012	2019	lancement	Renault s.a.s. France		
	Déploiement réseau garages solidaires	Nbre de garages France	2012	2015	lancement	Renault s.a.s. France		
	2) Sécurité Routière :							
Sur les populations riveraines et locales	Déploiement de programmes sociétaux (ex : Sécurité pour Tous, GRSP-GRSI)	Nombre de pays/CMR couverts	2012	annuelle	continu	Renault s.a.s. Groupe	EC 1 & EC 6	6.8
<b>Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité (parties prenantes)</b>								
5								
Conditions de dialogue avec ces personnes ou organisation	Mettre en place les processus et les animer						4.14 à 4.17	5.3.3
Actions de partenariat ou de mécénat	Objectif sur reporting RSE						EC 1 & 4.11 à 4.13	6.8.9
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>								
Prise en compte dans la politique achat des enjeux sociaux et environnementaux	1 – Introduire et mettre à jour les standards sociaux et environnementaux du Groupe dans les processus achats	Taux de couverture	2005	annuelle	continu		EC 6 & HR 2 & HR5 à 7	6.6.6
	2 – Vérifier la prise en compte de ces standards par nos fournisseurs via des audits :							
	- dans les usines des pays à risque par les qualificateurs achats	Taux de couverture = 100 %	2011	2013	94 %			
	- du système de management des groupes fournisseurs par une tierce partie	Taux de couverture/CA	2011	annuelle	68 % (CA)			
Importance de la sous-traitance et prise en compte de la RSE dans les relations avec les fournisseurs et sous-traitants	3 – mettre en place des plans d'actions pour les fournisseurs du panel en écart							
	- pour les usines évaluées (% en nb traité)	% en nb traité	2010	annuelle	82 %			
	- pour les groupes évalués (% en nb traité)	% en nb traité	2011	annuelle	6 %		3.6 & 4.14	6.6.6
<b>Loyauté des pratiques</b>	Déploiement de la nouvelle Charte éthique du groupe Renault	Taux de distribution auprès des différentes entités du Groupe	2012	annuelle	Lancement			6.6
	S'assurer de l'instruction du traitement et du suivi de tout cas de corruption identifié, dans le cadre du nouveau dispositif éthique du Groupe (CEC)	Nbre d'alertes professionnelles, fraudes déclarées ou irrégularités constatées par le CEC	2012	Annuelle	Lancement	Renault s.a.s. Groupe		
Actions engagées pour prévenir la corruption	Rédiger et déployer sur le périmètre Direction des achats un Code de déontologie dédié	Taux de déploiement auprès des salariés du métier achats	2012	Annuelle	Lancement	Dir. achats	SO 2 à 4 SO 7 & SO 8	6.6.3
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	Santé : Politique REACH							
	Sécurité routière : Gamme produits aux meilleurs standards mondiaux		2012	annuelle			PR 1 & PR 2	6.7.4
<b>Autres actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	Informers les salariés du Groupe sur les thèmes et situations éthiques relevant des Droits de l'Homme (non-discrimination, conditions de travail, respect de la vie privée, etc.)	Nombre d'accès au site intranet « Site de l'éthique »	2012	Annuelle	Lancement	Renault s.a.s. Groupe	HR	6.3

## 2.8 ANNEXES

### 2.8.1 ANNEXES SUR L'ENVIRONNEMENT

#### 2.8.1.1 COMMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES SUR LE TABLEAU « INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2012 » ♦

Le reporting des indicateurs environnementaux a été réalisé conformément aux prescriptions du *Protocole de reporting Environnement Établissements Renault 2012*. La présente note explicite les principaux choix méthodologiques inscrits dans ce protocole. Celui-ci est disponible sur demande auprès du service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement de Renault.

#### 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 16,4 % en 2012 (contre 32 % en 2011), et correspond à la répartition de l'activité industrielle sur le site<sup>(1)</sup>. Les impacts des fournisseurs ou tiers présents sur les sites ne sont pas comptabilisés, à l'exception des sites mentionnés en annotations du tableau « Indicateurs environnementaux des sites 2012 ».

Les données des sites entrant dans le périmètre en cours d'année N sont présentées à titre d'information et ne sont consolidées avec celles des autres sites qu'à partir de l'année N+1.

- Les sites de Fonderie de Bretagne et de Titu (Renault Technologie Roumanie) sont consolidés pour la première année en 2012.
- Le site de Tanger est intégré au périmètre de reporting à titre probatoire en 2012 pour sa première année d'activité. Les informations sont présentées à titre indicatif.
- Les données de Gaia sont intégrées dans les données des sites où Gaia exerce une activité, sauf pour le site de Choisy-le-Roi (France) où les déchets de Gaia sont comptabilisés à part.
- L'activité de production d'eau potable et la décharge des déchets Davidesti du site de Pitesti (Dacia) sont exclues du périmètre de reporting. Les données sont toutefois mentionnées à titre indicatif.

#### PROCEDURES DE CONTROLE ET DE CONSOLIDATION DES DONNEES

Des contrôles de cohérence sur les données de chaque site sont réalisés par les différents spécialistes de la Direction des supports techniques de la performance (Service Énergie et Hygiène, Sécurité, Environnement) et la Direction de l'ingénierie caisse assemblée peinte. 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.

<sup>(1)</sup> Le mode de répartition de l'activité industrielle entre Renault et PSA a évolué entre 2011 et 2012.

Les données environnementales présentées dans le Document de référence font également l'objet d'une vérification externe par les Commissaires aux comptes, Ernst & Young Audit et Deloitte & Associés. Les conclusions de leurs travaux sont précisées dans le rapport figurant en fin de document.

#### CONSOMMATION D'EAU ♦

La consommation d'eau est exprimée en milliers de m<sup>3</sup>.

Elle inclut les volumes d'eau en provenance d'un pompage (souterrain ou eau de surface) et/ou de réseaux externes (eau potable, eau industrielle). Les eaux pluviales récupérées (RTR Titu, Giheung, Guyancourt, Maubeuge, Flins) sont également incluses.

À Busan, le CLE et les logements du personnel sont exclus pour l'énergie et l'eau.

#### REJETS LIQUIDES ♦

Les données de rejets dans l'eau 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 suivre un traitement complémentaire dans des stations d'épuration collectives (voir code station).

La règle fixée par le Protocole de reporting est de respecter la fréquence d'analyse des rejets imposée par les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux sites de Renault.

La quantité MES représente le flux de matières en suspension rejetées et est exprimée en tonnes par an.

La quantité DCO (Demande Chimique en Oxygène) représente la pollution organique rejetée. Cette quantité est exprimée en tonnes par an.

La quantité Métox représente la somme des flux de métaux toxiques rejetés, pondérés par un coefficient de toxicité. Cette quantité, exprimée en tonnes par an, 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 DCO dont la mesure de flux est exigée par la réglementation.

Lorsque la réglementation n'exige pas de mesure, la valeur reportée est notée « non concerné ». Les sites de Bursa, Casablanca (Somaca) et le complexe Ayrton Senna (Curitiba) font l'objet d'une dérogation : ces sites ne sont pas soumis à une obligation réglementaire pour le calcul des flux. Néanmoins, compte tenu de la contribution importante de leurs rejets aux impacts du Groupe, les flux correspondants ont été mesurés et inclus dans le périmètre de reporting des indicateurs environnementaux.

Les rejets d'eaux usées domestiques pour lesquels il n'existe pas d'obligation réglementaire de mesure et/ou de déclaration, ne sont pas reportés dans le périmètre des rejets dans l'eau. Cela concerne environ 36 % des effectifs principalement répartis sur les sites d'ingénierie, logistique et tertiaire.

Les sites de Douvrin (FM), Moscou (Avtoframos) et Factoria Santa Isabel, soumis à une exigence réglementaire, font l'objet d'une dérogation sur la méthodologie de calcul des flux, en raison notamment de spécificités particulières.

Les variations annuelles importantes observées sur les flux de certains sites de fabrication (Curitiba, Sofasa, Somaca, Factoria Santa Isabel, Choisy-le-Roi, Lardy et Ruitz) sont liées à une fréquence réglementaire de mesure limitée qui induit une incertitude sur la fiabilité des données consolidées, en particulier MES et DCO.

### REJETS ATMOSPHERIQUES ◆

**Les rejets atmosphériques de COV (Composés Organiques Volatils)** comptabilisés représentent les émissions issues de l'application de peinture sur les carrosseries (usines de carrosserie-montage). L'application de peinture sur les pièces accessoires n'est pas prise en compte ; les émissions correspondantes de COV n'ont pas été estimées à ce jour.

L'indicateur présenté correspond au ratio des émissions de COV par m<sup>2</sup> de surface de véhicule peinte. La donnée consolidée pour le Groupe est équivalente au total des émissions de COV générées par les sites de carrosserie-montage divisé par le total des surfaces peintes.

**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 dans les installations de combustion fixes sur la totalité des sites, hors transport sur site.

Les émissions liées aux essais moteurs ne sont pas prises en compte car elles ne sont pas significatives pour le SO<sub>2</sub> et sont difficilement estimables pour les NO<sub>x</sub> (méthodologie d'évaluation non fiable).

**Les rejets de gaz à effet de serre (GES)** comprennent les émissions de GES directes et indirectes et sont exprimés en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>.

**Les émissions directes de GES** sont issues d'un inventaire des sources de GES réalisé en 2004 et mis à jour en 2011. 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 y compris celles transformées par le site pour des tiers ;
- 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, véhicules sur piste d'endurance et bancs à rouleau sur les véhicules non TCM ;
- les chariots utilisant le GPL ou le propane ;
- la combustion de carburant liée aux véhicules d'entreprise de Renault (Pool taxis, navettes, véhicules de service, engins de manutention, etc.) ;
- les fuites de fluides frigorigènes issus des installations fixes de climatisation des locaux et procédés (en 2012, sites en Union européenne uniquement).

Ces émissions représentent plus de 95 % des émissions directes de GES du groupe Renault.

Les sources d'émissions suivantes ont été écartées du périmètre de *reporting*, les émissions correspondantes ayant été estimées non significatives (moins de 1 % des émissions directes totales de GES) :

- climatisation des locaux du site (en 2012, sites hors Union européenne) ;
- climatisation des procédés (en 2012, sites hors Union européenne) ;
- incinération de solvants ;
- essais de véhicules TCM en sortie de chaîne de montage (essais sur rouleaux).

Par ailleurs, certaines émissions n'ont pas pu faire l'objet d'une évaluation quantitative et ne sont pas incluses dans le périmètre de *reporting* :

- émissions liées au transport sur site, hors chariots utilisant du GPL ou propane, ou du gasoil et hors véhicules d'entreprise de Renault (notamment livraison par transporteurs externes au groupe Renault) ;
- émissions fugitives lors des opérations de chargement/déchargement des cuves de fluides frigorigènes utilisés pour le remplissage des climatiseurs des véhicules.

**Les rejets indirects de gaz à effet de serre (GES)** sont liés à l'électricité achetée. Les facteurs d'émissions utilisés sont obtenus à partir du mix énergétique de chaque pays et des facteurs d'émission associés à chaque type d'énergie pour le pays considéré. Afin d'améliorer la cohérence des différents facteurs entre les sites, les données utilisées pour le *reporting* 2012 sont celles de l'IEA (International Energy Agency), dont la dernière publication date de 2011.

Des émissions spécifiques liées à l'activité de fonderie ne sont pas reportées. Les émissions liées à la combustion d'énergie fossile en Fonderie sont quant à elles prises en compte.

Les facteurs d'émissions utilisés pour le calcul des émissions de SO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> et GES sont en cohérence, d'une part, avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification et à la quantification des émissions déclarées dans le cadre du système d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre, et d'autre part, avec le rapport d'inventaire national OMINEA du CITEPA – mise à jour de février 2012.

Le facteur d'émission des installations de combustion fixes de Gaz Naturel sous brûleur Bas NO<sub>x</sub> est issu d'un calcul mené en 2011, à partir d'une étude interne sur un échantillon de 88 % des sites du périmètre possédant des brûleurs Bas NO<sub>x</sub>. Le facteur ainsi obtenu (0,0266 kg/MWh PCI) est une moyenne des facteurs obtenus sur chaque site pondérée par la puissance des installations.

### DECHETS ◆

Les déchets comptabilisés sont les déchets qui sortent du périmètre géographique du site et les quantités sont exprimées en tonnes.

Les déchets comptabilisés se répartissent entre les déchets dangereux (DD) et les déchets non dangereux (DnD).

Pour une meilleure lisibilité, les déchets non dangereux sont déclinés en deux sous-catégories :

- les déchets métalliques issus du process de production (chutes de tôles, copeaux d'usinage, etc.) ;
- les déchets non métalliques et non inertes (déchets banals en mélange par exemple).

Les déchets de chantier générés sur les sites Renault n'entrent dans le périmètre de *reporting* que si les clauses contractuelles stipulent que ces déchets ne sont pas à la charge de l'entreprise qui réalise les travaux.

La définition des déchets inertes (non dangereux) a été modifiée en 2012 afin de mieux correspondre à la définition qui en est donné par la réglementation européenne.

### CONSOMMATION D'ÉNERGIE ♦

L'énergie consommée correspond à la quantité de gaz, fioul, vapeur, eau chaude et électricité consommée dans le périmètre des sites en MWh PCI. En revanche, la donnée indiquée ne comprend pas le propane utilisé par les

chariots ni le carburant consommé par le site (essais moteurs ou boîtes de vitesse, véhicules d'entreprise).

L'énergie (primaire ou transformée) approvisionnant des tiers n'est pas prise en compte. La finalité des indicateurs de consommation d'énergie est de refléter la performance énergétique des procédés de fabrication de Renault.

Les PCI sont en cohérence avec l'arrêté du 31 mars 2008 relatif à la vérification, à l'exception du PCI du gaz naturel des usines espagnoles (inventaire national espagnol d'émissions de gaz à effet de serre 1990-2009). Les PCI sont en cohérence avec les émissions déclarées dans le cadre du système européen d'échange de quotas d'émission de gaz à effet de serre.



## 2.8.1.2 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES SITES 2012 ◆

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2012 <sup>(1)</sup>	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	REJETS LIQUIDES			REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			ÉNERGIE (en MWH PCI)	
			MES (en tonnes/an)	DCO (en tonnes/an)	METOX (en tonnes/an)	GES (en teq CO <sub>2</sub> )	COV (en g/m <sup>3</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NO <sub>x</sub> (en tonnes)	TOTAL DIND (en tonnes)	DONT DIND NON INERTES ET NON MÉTALLIQUES (en tonnes)	DONT DIB MÉTALLIQUES (en tonnes)		TOTAL DID (en tonnes)
<b>SITES DE PRODUCTION</b>														
<b>Usines de carrosserie-montage</b>														
Batilly (SOVAB) <sup>(2)</sup>	247,4	PB	1,5	10,4	0,2	43 256,1	47,9	0,3	35,49	2945,3	2061,7	834,2	1734,1	245 708,6
Casablanca (SOMACA) <sup>(17)</sup>	174,9	-	43,9	79,1	2,1	27 517,9	94,5	0,3	5,38	20853,5	20788,4	40,1	820,3	63 559,5
Cordoba Santa Isabel <sup>(14)</sup>	258,5	PU	2,6	19,2	0,2	36 102,4	82,0	0,1	15,27	21196,1	11210,2	9985,9	921,2	114 131,5
Dieppe	6,9	U	nc	nc	nc	4 878,0	83,3	0,0	3,02	275,5	275,5	0,0	147,7	25 986,2
Douai <sup>(8)</sup>	378,2	PB	3,6	20,3	0,5	45 704,7	25,3	0,3	37,21	61189,6	4626,5	56253,8	1483,2	243 039,6
Flins <sup>(10)</sup>	1022,1	PB	9,7	17,9	0,3	45 435,1	33,0	0,3	23,97	60107,6	3002,0	57105,5	1360,3	341 075,2
Maubeuge	269,6	PB	1,2	4,5	0,2	35 574,8	38,4	0,2	29,99	34080,6	2849,7	30923,4	1487,0	201 348,2
Envidado (Sofasa)	186,9	PU	5,3	59,4	0,4	9 481,8	71,7	0,0	4,34	11344,3	10779,9	479,3	340,4	37 538,1
Moscou (Avtoframos)	547,6	PU	39,7	130,4	0,3	56 942,0	77,9	0,3	32,29	23255,8	22399,1	856,8	2206,5	296 508,3
Novo Mesto	173,3	PU	1,1	32,6	0,0	34 477,3	39,7	0,4	16,61	27210,6	1651,7	25549,6	1418,8	119 036,5
Palencia <sup>(11)</sup>	363,2	PB	1,5	11,1	0,2	46 446,5	25,8	0,2	30,36	34577,0	3184,0	31370,0	2363,0	185 698,7
Sandouville <sup>(13)</sup>	206,9	PB	1,3	9,0	0,1	22 047,7	33,7	0,1	16,84	15720,0	9357,0	6363,0	1185,1	159 275,9
Valladolid Carrosserie	127,3	PU	0,7	5,8	0,2	19 838,2	nc	0,1	10,90	45038,0	981,5	44056,5	602,5	78 654,0
Valladolid Montage	288,5	PU	4,5	22,9	0,3	29 644,9	30,6	0,2	20,60	3454,2	2195,2	1259,0	1058,5	121 596,4
<b>Usines de mécanique</b>														
ACI Villeurbanne	10,2	U	nc	nc	nc	3 208,5	nc	0,0	2,31	1943,1	174,1	1768,9	113,7	22 783,5
Cacia <sup>(5)</sup>	82,4	PB	5,2	17,3	0,0	18 404,7	nc	0,0	0,59	5388,6	618,9	4769,6	1118,2	50 857,5
Choisy-le-Roi <sup>(6)</sup>	20,4	PU	0,8	4,9	0,0	1 875,1	nc	0,0	1,70	3085,8	1053,1	2028,2	122,2	10 596,8
Cléon <sup>(7)</sup>	1026,6	PU	7,1	231,4	0,2	50 233,7	nc	0,2	26,08	25928,3	4403,2	20912,5	6777,2	363 449,3
Douvain (FM) <sup>(9)</sup>	107,1	PU	1,6	35,8	0,0	5 461,3	nc	0,0	2,27	3582,4	482,8	3097,8	633,9	43 359,8
Le Mans	2485,3	P	37,6	58,7	0,3	32 277,4	nc	0,2	12,57	32985,7	6420,5	14429,8	1040,1	224 348,0
Los Andes	21,4	U	nc	nc	nc	6 245,1	nc	0,1	1,10	10181,7	8356,2	1825,6	1377,6	19 152,8
Ruitz (STA)	21,1	U	0,8	2,9	0,0	6 655,2	nc	0,0	4,03	3225,4	304,2	2921,2	607,2	49 943,5
Seville	122,8	PU	2,6	56,7	0,0	32 318,5	nc	0,0	5,58	8813,7	986,3	7827,3	3058,1	99 102,9
Valladolid Motores <sup>(15)</sup>	172,5	PU	nc	nc	nc	49 859,5	nc	0,1	9,38	25541,4	2004,0	21654,0	3497,7	169 197,8
<b>Usines mixtes</b>														
Bursa <sup>(3)</sup>	457,4	PBU	34,2	32,7	1,1	94 897,7	39,4	0,3	29,45	64961,9	14841,5	50120,4	2071,4	269 880,9
Busan (RSM) <sup>(4)</sup>	464,7	PBU	0,8	5,5	0,6	78 401,3	31,1	0,2	22,19	24443,3	4074,3	20065,3	1813,5	221 220,4
Curitiba Complexe Ayrton Senna	487,0	PU	32,3	393,4	1,4	44 467,6	38,8	0,2	27,98	63592,9	22544,4	40983,6	3850,4	241 311,4
Dacia Automobile <sup>(12)</sup>	1032,2	PU	125,3	588,5	0,3	172 613,9	39,7	0,6	50,27	182148,4	33852,7	148278,9	6569,9	527 084,0
<b>Fonderies</b>														
Cordoba Fonderie Aluminium	14,9	U	nc	nc	nc	4 453,3	nc	0,0	2,87	292,0	254,7	37,3	5362,9	17 286,2
Fonderie de Bretagne	102,4	PU	0,3	1,0	0,0	11 365,8	nc	0,0	4,08	16918,1	13795,2	1226,5	828,2	98 979,8
Tandil	51,3	U	nc	nc	nc	11 004,2	nc	0,0	2,01	5953,9	5277,9	211,0	37,6	34 041,0
<b>TOTAL</b>	<b>10 930,9</b>		<b>365,3</b>	<b>1 851,2</b>	<b>8,8</b>	<b>1 081 090,3</b>	<b>43,1</b>	<b>4,9</b>	<b>486,8</b>	<b>840 234,5</b>	<b>214 806,4</b>	<b>607 234,9</b>	<b>56 008,0</b>	<b>4 695 752,0</b>

INDICATEURS ENVIRONNEMENT 2012 <sup>(1)</sup>	REJETS LIQUIDES					REJETS ATMOSPHÉRIQUES				DÉCHETS			ÉNERGIE	
	CONSOMMATION D'EAU (en milliers de m <sup>3</sup> )	STATION	MES (en tonnes/ an)	DCO (en tonnes/ an)	METOX (en tonnes/ an)	GES (en teq CO <sub>2</sub> )	COV (en g/m <sup>3</sup> )	SO <sub>2</sub> (en tonnes)	NO <sub>x</sub> (en tonnes)	TOTAL DIND (en tonnes)	DONT DIND NON INERTES ET NON MÉTAL- LIQUES (en tonnes)	DONT DIB MÉTAL- LIQUES (en tonnes)	TOTAL DID (en tonnes)	CONSOMMATION D'ÉNERGIE (en MWH PC)
<b>SITES D'INGÉNIEURIE, LOGISTIQUE ET TERTIAIRE</b>														
Aubevoye	33,9	U	nc	nc	nc	6 506,8	nc	0,0	1,24	1707,1	1684,2	22,9	97,5	26 194,1
Boulogne (Siège et autres entités)	45,3	U	nc	nc	nc	6 608,7	nc	0,0	1,72	539,2	523,5	15,7	75,8	33 888,5
Cergy-Pontoise	12,9	U	nc	nc	nc	1 410,8	nc	0,0	0,80	2212,7	2136,2	0,0	60,0	21 832,3
DACIA centre logistique CKD	11,9	U	nc	nc	nc	3 638,3	nc	0,0	0,49	2113,8	1994,2	119,6	0,0	8 707,3
Giheung (RSM)	57,3	B	nc	nc	nc	14 481,8	nc	0,0	0,82	513,8	478,3	35,6	661,6	31 540,9
Grand-Couronne	5,9	U	nc	nc	nc	2 832,2	nc	6,3	4,35	1602,3	1598,1	0,0	26,9	10 324,6
Guyancourt	170,3	U	nc	nc	nc	27 536,0	nc	0,1	6,46	2285,9	1959,7	314,9	265,4	139 827,3
Heudebouville (Renault Tech)	0,5	U	nc	nc	nc	330,4	nc	0,0	0,21	103,1	73,2	29,3	19,2	1 563,7
Lardy	147,3	U	20,3	43,3	0,0	23 010,2	nc	0,1	4,50	1071,8	1062,8	0,0	406,1	111 034,7
Rueil-Malmaison	17,8	U	nc	nc	nc	2 977,7	nc	0,0	0,64	439,5	404,2	35,3	23,3	15 703,1
Saint-André-de-l'Eure	6,0	U	0,7	1,6	0,0	1 290,8	nc	0,0	0,49	1246,6	1216,6	30,0	15,5	6 826,9
Titu	36,9	U	nc	nc	nc	9 194,5	nc	0,0	0,78	198,8	198,6	0,3	26,1	22 576,2
Valladolid Services Centraux	44,9	U	0,3	1,5	0,0	7 137,2	nc	0,1	2,85	846,5	559,1	154,7	114,1	21 213,9
Villeroy (DLPA)	6,2	U	nc	nc	nc	1 947,0	nc	0,0	0,51	2113,4	2113,4	0,0	21,0	13 682,2
Villiers-Saint-Frédéric	10,5	U	nc	nc	nc	3 251,0	nc	0,0	0,57	243,1	186,8	56,3	20,2	17 022,3
<b>TOTAL</b>	<b>607,70</b>		<b>21,32</b>	<b>46,40</b>	<b>0,04</b>	<b>112 153,38</b>	<b>NC</b>	<b>6,75</b>	<b>26,41</b>	<b>17 237,72</b>	<b>16 188,63</b>	<b>814,50</b>	<b>1 832,74</b>	<b>481 938,04</b>
<b>TOTAL GROUPE 2012</b>	<b>11 538,6</b>		<b>386,6</b>	<b>1 897,6</b>	<b>8,9</b>	<b>1 193 243,6</b>	<b>43,1</b>	<b>11,6</b>	<b>513,2</b>	<b>857 472,2</b>	<b>230 995,0</b>	<b>608 049,4</b>	<b>57 840,8</b>	<b>5 177 690,0</b>
<b>TOTAL GROUPE 2011 (16)</b>	<b>11 972,3</b>		<b>408,0</b>	<b>-</b>	<b>11,7</b>	<b>1 191 009,2</b>	<b>42,1</b>	<b>12,0</b>	<b>505,8</b>	<b>947 538,6</b>	<b>175 968,4</b>	<b>701 250,9</b>	<b>65 092,7</b>	<b>5 155 927,9</b>

**LES SITES HORS DU PÉRIMÈTRE D'ATTESTATION**, à titre indicatif :

Tanger	420,6	PU	nc	nc	nc	6 600,15	41,81	0,21	4,05	19 560,74	4 560,68	14 985,16	1 291,48	147 757,80
DACIA Producteur d'eau potable	236,8	U	5,10	0,01	0,56	649,11	nc	0,00	0,03	nc	nc	nc	nc	nc
DACIA Décharge Davidesti	0,2	PB	0,10	0,00	0,30	17,80	nc	0,00	0,00	nc	nc	nc	nc	nc

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

DCO : Demande chimique en oxygène

DBO5 : Demande biologique en oxygène à 5 jours

Métox : somme de flux de métaux à laquelle on applique des coefficients de toxicité (arsenic 10, cadmium 50, cuivre 5, mercure 50, nickel 5, plomb 10, zinc 1, chrome 1)

GES : gaz à effet de serre (directes et indirectes)

COV : composé organique volatil

DinD : déchets industriels non dangereux

DD : déchets dangereux

(1) Tous les impacts liés à la restauration du personnel sont inclus dans les données des sites Renault.

(2) Les rejets liquides de l'usine de Batilly (SOVAB) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) et la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT) ainsi que les déchets de la PIF.

(3) La consommation d'eau de l'usine de Bursa inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(4) Le Centre de logement (Welfare Center) du site de Busan est exclu des impacts.

(5) Tous les impacts du Parc Industriel Fournisseurs (PIF) sont inclus dans les données de l'usine de CACIA.

(6) Pour Choisy-le-Roi, les déchets de GAIA sont exclus.

(7) L'usine de Cléon inclut la Fonderie de Normandie (FDN).

(8) Les rejets liquides de l'usine de Douai incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF) et tous les impacts du Centre Livreur Expéditeur (CLE).

(9) 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 2012, elle est de 16,4 %.

(10) La consommation d'eau de l'usine de Flins inclut celle du Centre de Distribution de Pièces de Rechange (CDPR) ainsi que les impacts environnementaux de GAIA.

(11) La consommation d'eau de l'usine de Palencia inclut celle du Parc Industriel Fournisseurs (PIF).

(12) Les rejets liquides de l'usine de Pitesti (Dacia) incluent les rejets liquides du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(13) La consommation d'eau et les rejets liquides du site de Sandouville incluent ceux du Parc Industriel Fournisseur (PIF).

(14) Les rejets liquides de l'usine de Santa Isabel Cordoba incluent les rejets liquides de la Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT), du Centre Livreur Expéditeur (CLE) et des services de pièces et accessoires (DLPA) et ILN (centre de logistique).

(15) Les rejets liquides de l'usine de Valladolid Moteur sont comptabilisés avec ceux de l'usine de Valladolid Montage.

(16) Les impacts totaux de l'année antérieure sont mentionnés à titre indicatif et portent sur le périmètre attesté de l'année concernée. Les indicateurs Groupe 2011 n'intègrent pas les données de la Fonderie de Bretagne et Titu (RTR) reporté en 2011 à titre probatoire.

(17) Les rejets liquides de l'usine de Casablanca (Somaca) incluent ceux d'un complexe industriel limitrophe au site, qui n'est pas opéré par Renault.

## 2.8.1.3 INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX DES PRODUITS ✦

## CARACTÉRISTIQUES ENVIRONNEMENTALES DES VÉHICULES LES PLUS VENDUS EN EUROPE (27 PAYS) EN 2012

MODÈLE	E : ESSENCE D : DIESEL E85 : ÉTHANOL EL : ÉLECTRIQUE	NORME DE DÉPOLLUTION	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	VERSION LA PLUS VENDUE				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO <sub>2</sub>					
				MOTEUR	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC, L/100 KM	ÉMISSIONS	SIGNATURE	NORME DE DÉPOLLUTION	MOTEUR	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC, L/100 KM	ÉMISSIONS	SIGNATURE	
<b>MARQUE RENAULT</b>													
Twingo 2	E	Euro 5	71.4	1.2 16v	4.50	105.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	1.2 16v	4.50	102.0	Eco <sup>2</sup>	
	D	Euro 5	72.1	dCI 85	3.40	90.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 85	3.40	90.0	Eco <sup>2</sup>	
ZOE	EL	Euro 5	70.2	5AM	0.0	0.0	-	Euro 5	5AM	0.0	0.0	-	
Wind	E	Euro 5	72.1	1.2 16v	6.30	145.0	-	Euro 5	1.2 16v	6.00	139.0	-	
Clio Campus	E	Euro 5	70.0	1.2 16v	5.7	133.0	-	Euro 5	1.2 16v	5.7	133.0	-	
Clio 3	E	Euro 5	73.2	1.2 16v	5.80	135.0	-	Euro 5	1.2 16v	5.1	119.0	Eco <sup>2</sup>	
	D	Euro 5	71.4	dCI 75	4.00	105.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 90	3.40	89.0	Eco <sup>2</sup>	
	E85	Euro 5	73.2	1.2 16v	8.30	133.0	-	Euro 5	1.2 16v	8.30	133.0	-	
	GPL	Euro 5	73.2	1.2 16v	7.60	121.0	-	Euro 5	1.2 16v	7.60	121.0	-	
Modus	E	Euro 5	71.9	1.2 16v	5.90	138.0	-	Euro 5	1.2 16v	5.40	125	-	
	D	Euro 5	70.2	dCI 75	3.90	104.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 75	3.90	104.0	Eco <sup>2</sup>	
Clio 4	E	Euro 5	72.3	1.2 16v	5.50	127.0	-	Euro 5	Energy Tce 90	4.50	104.0	Eco <sup>2</sup>	
	D	Euro 5	73.5	Energy dCI 90	3.40	90.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	Energy dCI 90	3.20	83.0	Eco <sup>2</sup>	
Megane 3	E	Euro 5	70.8	1.2 Energy TCE	5.30	119.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	1.2 Energy TCE	5.30	119.0	Eco <sup>2</sup>	
	D	Euro 5	72.8	Energy dCI 110	3.50	90.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	Energy dCI 110	3.50	90.0	Eco <sup>2</sup>	
	E85	Euro 5	73.6	1.6 16v	9.70	154.0	-	Euro 5	1.6 16v	9.70	154.0	-	
Fluence	E	Euro 5	74.0	1.6 16v	6.80	155.0	-	Euro 5	1.6 16v	6.80	155.0	-	
	D	Euro 5	69.5	dCI 110	4.40	114.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 110	4.40	114.0	Eco <sup>2</sup>	
	EL	Euro 5	69.0	5AM	0.0	0.0	-	Euro 5	5AM	0.0	0.0	-	
Scénic	E	Euro 5	73.5	1.6 16v	7.40	174.0	-	Euro 5	1.2 Energy TCE	5.90	135	-	
	D	Euro 5	71.0	Energy dCI 110	4.10	105.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	Energy dCI 110	4.10	105.0	Eco <sup>2</sup>	
	E85	Euro 5	73.5	1.6 16v	10.3	164.0	-	Euro 5	1.6 16v	10.3	164.0	-	
	GPL	Euro 5	73.5	1.6 16v	10.1	162.0	-	Euro 5	1.6 16v	10.1	162.0	-	
Laguna 3	E	Euro 5	71.0	2.0 16v	7.50	173.0	-	Euro 5	2.0 16v	7.50	173.0	-	
	D	Euro 5	72.3	dCI 110	4.20	109.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 110	4.20	109.0	Eco <sup>2</sup>	
	E85	Euro 5	71.0	2.0 16v	10.7	171.0	-	Euro 5	2.0 16v	10.7	171.0	-	
Koleos	E	Euro 5	74.0	2.5 16v	9.50	220.0	-	Euro 5	2.5 16v	9.50	220.0	-	
	D	Euro 5	73.0	2.0 dCI 150	6.40	166.0	-	Euro 5	2.0 dCI 150	5.70	147.0	-	
Espace 4	E	Euro 5	70.7	2.0 16v Turbo	8.80	204.0	-	Euro 5	2.0 16v Turbo	8.50	198.0	-	
	D	Euro 5	71.7	2.0 dCI 150	6.50	170.0	-	Euro 5	2.0 dCI 150	5.70	150.0	-	
Kangoo 2	E	Euro 5	73.3	1.6 16v	7.70	180.0	-	Euro 5	1.6 16v	7.70	180.0	-	
	E85	Euro 5	73.3	1.6 16v	10.6	170.0	-	Euro 5	1.6 16v	10.6	170.0	-	
	D	Euro 5	73.2	dCI 75	4.90	129.0	-	Euro 5	dCI 90	4.30	112.0	Eco <sup>2</sup>	
	EL	Euro 5	68.3	5AM	0.0	0.0	-	Euro 5	5AM	0.0	0.0	-	
Trafic	D	Euro 5	72.8	2.0 Dci	6.90	180.0	-	Euro 5	2.0 Dci	6.70	175.0	-	
Master	D	Euro 5	72.9	2.3 Dci	7.70	209.0	-	Euro 5	2.3 Dci	7.20	190.0	-	

MODÈLE	E : ESSENCE D : DIESEL E85 : ÉTHANOL EL : ÉLECTRIQUE	NORME DE DÉPOLLUTION	BRUIT EXTÉRIEUR DB (A)	VERSION LA PLUS VENDUE				VERSION LA MOINS ÉMETTRICE DE CO <sub>2</sub>				
				MOTEUR	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC, L/100 KM	ÉMISSIONS	SIGNATURE	NORME DE DÉPOLLUTION	MOTEUR	CONSOMMATION EN CYCLE NEDC, L/100 KM	ÉMISSIONS	SIGNATURE
<b>MARQUE DACIA</b>												
Sandero	E	Euro 5	72.3	1.2 16v	5.90	135.0	-	Euro 5	1.2 16v	5.90	135.0	-
	E85	Euro 5	72.4	1.6 16v	9.50	154.0	-	Euro 5	1.6 16v	9.5	154.0	-
	GPL	Euro 5	72.3	1.6 MPI 90	9.60	154.0	-	Euro 5	1.2 16v	7.6	122.0	-
Logan	D	Euro 5	70.6	dCI 90	4.60	121.0	-	Euro 5	dCI 75	4.0	104.0	Eco <sup>2</sup>
	E	Euro 5	72.3	1.2 16v	5.90	135.0	-	Euro 5	1.2 16v	5.90	135.0	-
	GPL	Euro 5	72.3	1.2 16v	7.60	122.0	-	Euro 5	1.2 16v	7.60	122.0	-
Logan MPV	D	Euro 5	69.8	dCI 75	4.00	104.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 75	4.00	104.0	Eco <sup>2</sup>
	E	Euro 5	72.3	1.6 MPI 90	7.30	169.0	-	Euro 5	1.6 MPI 90	7.30	169.0	-
	GPL	Euro 5	72.3	1.6 MPI 90	9.30	149.0	-	Euro 5	1.6 MPI 90	9.30	149.0	-
Duster	D	Euro 5	70.8	dCI 90	4.60	119.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 90	4.60	119.0	Eco <sup>2</sup>
	E	Euro 5	73.2	1.6 16v	7.10	165.0	-	Euro 5	1.6 16v	7.10	165.0	-
	E85	Euro 5	73.2	1.6 16v	10.0	160.0	-	Euro 5	1.6 16v	10.0	160.0	-
	GPL	Euro 5	73.2	1.6 16v	9.10	146.0	-	Euro 5	1.6 16v	9.10	146.0	-
Lodgy	D	Euro 5	74.0	dCI 110	5.30	137.0	-	Euro 5	dCI 90	4.80	126.0	-
	E	Euro 5	73.5	1.6 MPI 90	7.10	165.0	-	Euro 5	1.2 Energy Tce	6.00	135.0	-
	D	Euro 5	74.6	dCI 110	4.40	116.0	Eco <sup>2</sup>	Euro 5	dCI 90	4.20	109.0	Eco <sup>2</sup>
Dokker	D	Euro 5	72.9	dCI 75	4.90	127	-	Euro 5	dCI 90	4.50	118.0	Eco <sup>2</sup>

### 2.8.1.4 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES FOURNIES CONFORMÉMENT À LA LOI GRENELLE 2 (ART. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

Conformément à l'article 225-102 du Code de commerce modifié par la loi Grenelle 2, le Groupe est tenu de publier, sur son périmètre consolidé, les informations environnementales listées par le décret 2012-557. Les informations fournies en réponse à cette obligation sont listées dans les tableaux ci-dessous.

Un document précisant la définition, le périmètre, et le mode de calcul des indicateurs listés ci-dessous est disponible sur demande auprès de la Direction du plan environnement du groupe Renault.

	INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES CHAPITRE
<b>POLITIQUE GÉNÉRALE</b>			
Organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales	ACV comparative Clio III/Clio IV	Groupe	2.3.3.1 et 2.3.3.2
	Fabrication Certification ISO 14001 (nombre et % de sites industriels)	Groupe	Fabrication 2.3.3.2
	Taux de couverture annuel des sites industriels par des audits environnement et prévention	Groupe	
Démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Véhicules % de modèles de la gamme européenne labellisés Eco <sup>2</sup>	Groupe	Véhicules 2.3.2.10
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Nombre de salariés ayant suivi une formation à l'éco-conduite	France	2.3.3
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Moyens humains (nombre de collaborateurs) L'organisation des systèmes de gestion ne permet pas d'isoler les moyens financiers dédiés à la prévention environnementale.	Groupe	2.3.3.1 et 2.3.3.2
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	Montant des provisions	Groupe	Note 20 sur les provisions 4.2.7.3

		INDICATEURS	PÉRIMÈTRE	RÉSULTATS ET INFORMATIONS QUALITATIVES CHAPITRE
<b>POLLUTION ET GESTION DES DÉCHETS</b>				
		Fabrication Émissions de COV, NO <sub>x</sub> , SO <sub>2</sub>	Groupe	Fabrication 2.3.2.2 (air), 2.3.2.7 (sol), 2.3.2.8 (eau), 2.8.1.2 (annexe)
	% de la capacité de production dotée d'installations de peinture en bases hydrodiluables		Groupe	
	% de la capacité de production dotée d'incinérateurs de COV		Groupe	
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement		Rejets de METOX, DCO, MES	Groupe	Véhicules 2.3.2.2
		Nombre de sites mécaniques en 0 rejet liquide industriel	Groupe	
		Fabrication Quantités de déchets générés par les usines (DIND, DIND hors métaux et inertes, DIB métalliques, DID)	Groupe	
		Quantité de déchets en décharge	Groupe	Fabrication
		Nombre de sites sans déchets en décharge	Groupe	2.3.2.5, 2.8.1.2 (annexe)
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets		Véhicules Nombre de véhicules hors d'usages (VHU) démantelés par la filiale INDRA	France	Véhicules 2.3.2.5
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		Véhicules Émissions sonores homologuées des versions les plus vendues de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	2.3.2.4 et 2.8.1.3 (annexe)
<b>UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES</b>				
Consommation d'eau		Consommation d'eau (m <sup>3</sup> totaux et m <sup>3</sup> /véhicule)	Groupe	2.3.2.8, 2.8.1.2 (annexe)
Approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales				2.3.2.8
Consommation de matières premières		Réduction de la consommation d'acier entre Clio III et Clio IV % de plastiques recyclés utilisés sur Clio IV	Groupe	
Mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Afin de ne pas fragiliser sa position de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs, Renault ne souhaite pas publier les quantités totales de métaux nécessaires à son activité.		Groupe	2.3.2.6
		Fabrication Consommation d'énergie (totale et par site)	Groupe	Fabrication 2.8.1.2 (annexe)
Consommation d'énergie		Véhicules Consommation des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	Véhicules 2.3.2.1 et 2.8.1.3 (annexe)
Mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique		Fabrication Consommation d'énergie par véhicule Talon d'électricité	Groupe Groupe	Fabrication et véhicules 2.3.2.1
		Fabrication Part d'énergie renouvelable (directe et indirecte) dans les consommations des sites du périmètre industriel	Groupe	
Recours aux énergies renouvelables		Véhicules Nombre de modèles disponibles en motorisation flexfuel et en GPL	Groupe	Fabrication et véhicules 2.3.2.1
Utilisation des sols		% de surfaces imperméabilisées	Groupe	
<b>CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>				
		Fabrication Émissions de gaz à effet de serre totales et par site	Groupe	Fabrication 2.3.2.1 et 2.8.1.2 (annexe)
		Émissions de GES direct et indirect (usines et autres sites)	Groupe	
		Répartition de GES par type de source (usines et autres sites)	Groupe	
		Véhicules Répartition des ventes Europe par tranches d'émissions	Europe	Véhicules 2.3.2.1 et 2.8.1.3 (annexe)
Rejets de gaz à effet de serre		Véhicules Émissions homologuées des versions (1) les plus vendues (2) les plus efficaces de chaque véhicule de la gamme en Europe	Europe	
Adaptation aux conséquences du changement climatique				2.3.2.1
<b>PROTECTION DE LA BIODIVERSITÉ</b>				
Mesures prises pour développer la biodiversité				2.3.2.9

## 2.8.1.5 ATTESTATION DE PRÉSENCE ET RAPPORT D'ASSURANCE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES ◆

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2012

#### Attestation de présence et rapport d'assurance des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales

A l'attention de la Direction Générale,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de la société Renault, nous vous présentons notre rapport sur une sélection d'informations sociales, environnementales et sociétales consolidées présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion établi au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2012 en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce (ci-après les « Informations »), établies conformément aux référentiels utilisés (le « Référentiel ») par la société et disponible auprès de la direction du Plan Environnement, de la direction des Ressources humaines, et de la direction de la Responsabilité Sociale des Entreprises, dont un résumé figure dans le rapport de gestion.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les normes professionnelles et les textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité des commissaires aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce et du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 (Attestation de présence) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations sélectionnées par le Groupe et présentées sur la ligne « Total Groupe 2012 » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2012 » présenté au chapitre 2.8.1.2. du rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Assurance raisonnable) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations sociales quantitatives sélectionnées par le Groupe et relatives aux effectifs et à leur répartition, au taux d'attrition et aux accidents du travail et les Informations qualitatives, figurant au chapitre 2 du rapport de gestion sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel retenu (Assurance modérée).

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en développement durable.

## 1. ATTESTATION DE PRÉSENCE

Nous avons conduit les travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France :

- Nous avons comparé les Informations présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce ;
- Nous avons vérifié que les Informations couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, avec les limites précisées dans les éléments méthodologiques accompagnant les Informations ;
- En cas d'omission de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations requises.

## 2. RAPPORT D'ASSURANCE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons effectué nos travaux conformément à la norme ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) et à la doctrine professionnelle applicable en France.

Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à obtenir :

- une assurance raisonnable sur le fait que les Informations environnementales quantitatives sélectionnées par le Groupe et présentées dans la ligne « Total Groupe » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2012 » présenté au chapitre 2.8.1.2. du rapport de gestion, ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel ;
- une assurance modérée sur le fait que les Informations sociales quantitatives sélectionnées par le Groupe et relatives aux effectifs et à leur répartition, au taux d'attrition et aux accidents du travail et les Informations qualitatives, présentées dans le chapitre 2 du rapport de gestion, ne comportent pas d'anomalies significatives de nature à remettre en cause leur sincérité, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa neutralité, sa clarté et sa fiabilité, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié la mise en place dans le groupe d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations. Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations. Nous avons mené des entretiens auprès des personnes responsables du reporting social et environnemental.
- Concernant les Informations environnementales et sociales quantitatives sélectionnées par le Groupe<sup>(1)</sup>, nous avons mené les travaux suivants :
  - Au niveau de l'entité consolidante et des entités contrôlées, nous avons mis en œuvre des procédures analytiques et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation de ces informations ;
  - Au niveau des sites que nous avons sélectionnés<sup>(2)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons :
    - mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et obtenir les informations nous permettant de mener nos vérifications ;
    - mis en œuvre des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives.

L'échantillon ainsi sélectionné représente entre 47 % et 78 % des informations quantitatives environnementales et 63 % des effectifs pour les informations quantitatives sociales testées.

- Concernant les Informations qualitatives consolidées publiées, nous avons :
  - sélectionné les informations consolidées à tester et déterminé la nature et l'étendue des tests en prenant en considération leur importance au regard des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité et aux caractéristiques du groupe ainsi que de ses engagements sociétaux ;

- apprécié leur sincérité et leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société et, le cas échéant, par des entretiens ou la consultation de sources documentaires.
- Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations.

Pour les Informations présentées dans la ligne « Total Groupe » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2012 » présenté au chapitre 2.8.1.2. du rapport de gestion, le degré de précision de la mesure et la réalisation de travaux de même nature mais plus approfondis que ceux réalisés sur les autres Informations, et en particulier en ce qui concerne le nombre de tests, nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable.

## Conclusion

### Assurance raisonnable

A notre avis, les Informations sélectionnées par le Groupe et présentées dans la ligne « Total Groupe » du tableau intitulé « Indicateurs environnementaux des sites 2012 » présenté au chapitre 2.8.1.2. du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Assurance modérée

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les informations sociales quantitatives sélectionnées par le Groupe et les Informations qualitatives du chapitre 2 du rapport de gestion sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

### Commentaire

Sans remettre en cause les conclusions de nos travaux exprimées ci-dessus, nous attirons votre attention sur le fait que les données relatives au taux d'attrition et aux licenciements couvrent un périmètre partiel limité respectivement à huit des principaux pays d'implantation du Groupe et à la France, tel que cela est indiqué dans les éléments méthodologiques accompagnant ces données.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1<sup>er</sup> mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Aymeric de La Morandière

(1) Informations vérifiées en assurance raisonnable (la contribution aux données groupe des entités sélectionnées pour nos tests est indiquée entre parenthèses) : Consommation d'eau (47 %), rejets aqueux de MES (67 %), rejets aqueux de METOX (48 %), rejets aqueux de DCO (65 %), consommation d'énergie (51 %), émissions de gaz à effet de serre (48 %), émissions de COV, émissions de SO<sub>x</sub> (78 %), émissions de NO<sub>x</sub> (53 %), déchets industriels non dangereux (55 %), déchets industriels non dangereux hors inertes et métalliques (48 %), déchets métalliques industriels non dangereux (60 %), déchets dangereux (49 %), présenté au chapitre 2.8.1.2. du rapport de gestion.

Informations vérifiées en assurance modérée : effectifs et leur répartition, taux d'attrition et accidents du travail présentés au chapitre 2.2. du rapport de gestion.

(2) Pour nos travaux sur les Informations environnementales, nous avons sélectionné : Casablanca, Cléon, Dacia Producteur d'Automobiles, Douai, Douvrin, Fiens, Grand-Couronne, Lardy, Maubeuge, Moscou, Palencia, Sandouville, Séville. Pour nos travaux sur les Informations sociales, nous avons sélectionné l'Espagne, la France et la Roumanie.

## 2.8.2 ANNEXES SOCIÉTALES

### 2.8.2.1 NOMBRE DE PAYS CONCERNÉS PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE – GROUPE RENAULT 2012

THÉMATIQUE	NB ACTIONS	RÉGIONS				
		EUROPE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	EUROMED-AFRIQUE
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Diversité	36	3	4	2	1	1
Éducation	96	5	4	2	0	5
Sécurité	52	12	3	2	1	4
Mobilité durable	39	10	3	1	1	1
Autre	137	13	4	3	2	5

La thématique « autre » couvre les investissements sociétaux dans les domaines suivants : aide humanitaire, culture, santé, sport et divers.

### 2.8.2.2 RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR RÉGION ET PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE (EN EUROS) – GROUPE RENAULT 2012

THÉMATIQUE	RÉGION						TOTAL
	EUROPE	DONT FRANCE	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EURASIE	EUROMED-AFRIQUE	
<b>TOTAL (EN EUROS)</b>	<b>16 495 220</b>	<b>13 447 953</b>	<b>2 540 488</b>	<b>660 596</b>	<b>394 106</b>	<b>1 564 979</b>	<b>21 655 389</b>
Diversité	595 470	545 870	306 156	25 565	9 000	20 000	956 191
Éducation	4 295 922	4 064 064	863 979	39 566	0	528 931	5 728 398
Sécurité	2 237 542	1 344 686	266 995	289 514	5 000	295 754	3 094 805
Mobilité durable	7 305 143	6 990 600	119 028	190 024	13 000	31 043	7 658 238
Autre	2 061 143	502 733	984 330	115 928	367 106	689 251	4 217 758

### 2.8.2.3 RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR TYPE ET PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE (EN EUROS) – GROUPE RENAULT 2012

THÉMATIQUE	MÉCÉNAT	COMMUNAUTÉ	SPONSORING RSE	TOTAL
<b>TOTAL (EN EUROS)</b>	<b>3 326 728</b>	<b>16 134 775</b>	<b>2 193 887</b>	<b>21 655 389</b>
Diversité	113 565	657 626	185 000	956 191
Éducation	61 964	5 666 434	0	5 728 398
Sécurité	50 000	3 029 805	15 000	3 094 805
Mobilité durable	905 915	6 717 443	34 880	7 658 238
Autre	2 195 284	63 467	1 959 007	4 217 758

### 2.8.2.4 RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS SOCIÉTAUX PAR TYPE DE DON ET PAR THÉMATIQUE PRIORITAIRE (EN EUROS) – GROUPE RENAULT 2012

THÉMATIQUE	MONÉTAIRE	NATURE	PERSONNEL	TOTAL
<b>TOTAL (EN EUROS)</b>	<b>18 487 560</b>	<b>1 771 225</b>	<b>1 398 093</b>	<b>21 655 389</b>
Diversité	903 789	23 500	28 902	956 191
Éducation	4 755 733	346 168	626 496	5 728 398
Sécurité	2 403 226	339 981	351 598	3 094 805
Mobilité durable	7 200 630	95 485	362 123	7 658 238
Autre	3 224 182	966 090	28 974	4 217 758

### 2.8.2.5 DÉTAIL DES 24 PROGRAMMES AYANT BÉNÉFICIÉ D'UN SOUTIEN MÉCÉNAT EN 2012 VIA LE SITE RENAULT.COM

THÉMATIQUE	PROJET	OBJECTIF	SOUTIEN ACCORDÉ (en euros)
	Association Premiers de Cordée	Premiers de Cordée initie la pratique du sport dans l'hôpital et du handisport à l'école. Le dessein du programme « Journée Sport-Prévention » est de relayer des thématiques de santé publique et de prévention : sécurité routière, handicap et secourisme auprès des établissements scolaires par l'intermédiaire du sport et des sportifs de haut niveau.	15 000
	Élan Retrouvé	L'adaptation et la réadaptation sociale et professionnelle des malades et des handicapés psychiques, en favorisant le développement du lien social et de la resocialisation.	12 000
	Ni Putes ni Soumises	Lutte contre les violences faites aux femmes, qu'elles soient verbales, physiques ou sexuelles. Aide à leur réinsertion dans le milieu professionnel avec le soutien de psychologues et d'assistantes sociales.	22 700
	Stade parisien des sourds	L'association encourage la pratique du volley-ball pour valides et handicapés physiques, visuels et auditifs.	3 500
	Centre de rééducation ESPOIR	Réintégration d'une auto-école adaptée au sein d'un centre de rééducation fonctionnelle. Cette auto-école permettra aux adultes handicapés, titulaires d'un permis de conduire, de reprendre la conduite automobile avant le passage devant la commission médicale de revalidation du permis.	12 000
	Course du cœur	Réhabilitation des transplantés et dialysés par la pratique d'une activité physique et sportive	5 000
	Ensemble vers Londres 2012	Favoriser les actions de sportifs déficients intellectuels qui vont tenter de représenter la France et le sport adapté, en les accompagnant jusqu'aux Jeux paralympiques de Londres.	10 000
	Girls who innovate. PLAN Colombie	Aider les femmes colombiennes à briser les barrières et avoir accès à l'information. Le projet consiste à leur donner la possibilité de piloter leur destin, à travers un processus d'éducation, d'échanges de bonnes pratiques. Elles sont aidées à manager leurs émotions, à prévenir les risques, la violence et elles sont encouragées à prendre des initiatives.	50 620
Diversité	Paris Londres 2012 Roller	Valoriser le « Vivre ensemble » entre personnes handicapées et valides à l'occasion des Jeux paralympiques de Londres. « Mobile En Ville » s'est lancé dans un défi sportif et humain : rallier Paris à Londres en cinq jours en rollers et fauteuils roulants manuels.	10 000
	Parcours de Migrants	« Parcours de Migrants » est un support éducatif itinérant, destiné aux établissements scolaires, aux mairies et aux maisons de quartiers. L'objectif est de sensibiliser chacun aux nécessités migratoires, à la mobilité, à la réussite sociale, aux multiples modalités d'intégration dans une société d'accueil, collectivités ou entreprises.	10 000
	Ednica	Promouvoir le droit à l'éducation des enfants et adolescents en situation de rue (travaillant et/ou vivant dans la rue) qui souvent n'ont pas accès à l'éducation, en mettant en œuvre des activités de renforcement des aptitudes intellectuelles et en diminuant les risques de marginalisation	20 000
	MecaElec Concept	Projet pédagogique qui permet à des élèves de MecaElec Concept de concevoir un prototype de véhicule solaire fiable et performant qui servira de support didactique et dont les performances seront mesurées lors de compétitions organisées en Europe. Permet aux jeunes de favoriser leur insertion professionnelle.	10 286
Éducation	Muséum d'Histoire Naturelle	Sous forme de plate-forme mobile, le muséomobile agit pour l'égalité des chances et l'accès à l'éducation et à la culture pour tous. Il permet d'amener la culture aux populations rurales.	20 000
	ANDES	L'Association nationale de développement des épicerie solidaires (ANDES), l'un des principaux réseaux d'aide alimentaire français, soutient le développement des épicerie solidaires. Elle lutte contre l'exclusion sans favoriser l'assistanat, pour le respect de la liberté des personnes et promeut leur insertion durable.	16 000
	AC le Feu	Collectif qui lutte contre l'exclusion et les discriminations dans une ville enclavée et sans transports en commun. Acteur du développement local de son territoire et soutien aux populations. Améliore la vie des quartiers, favorise la participation des jeunes à des actions de citoyenneté.	10 000
	Aloes Quoi de neuf	L'insertion professionnelle et l'insertion sociale dans le milieu très rural de la Lozère. Action de mobilité sur le département autour de l'accès à l'emploi et à la formation.	15 000
	L'Auto mobilité Garage Social	Dans une région démunie de transports en commun, permettre aux personnes les plus vulnérables d'acquiescer un véhicule, de l'entretenir ou de le réparer en sauvegardant leur santé financière.	16 400
	Mission locale du Saumurois : conduite accompagnée	Amener des jeunes, rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle, au niveau requis pour devenir conducteurs autonomes, citoyens, en capacité de se présenter et de réussir les épreuves théoriques et pratiques du permis de conduire dans le cadre d'un dispositif de conduite accompagnée adapté à leur profil.	10 300
	Tremplin Insertion Chantiers	Auto-école d'insertion en région rurale dont l'objectif est de permettre aux personnes exclues de bénéficier de cours de conduite et de passer leur permis de conduire.	10 000
	Les Autos du cœur	Chaîne de solidarité dans le domaine automobile qui rend la mobilité accessible aux personnes dans la précarité. L'association reçoit en don des véhicules qui sont réparés dans des garages indépendants et remis aux plus démunis qui en deviennent propriétaires.	20 000
	Prévention Martinique	Le Projet « Mobil'Emploi Services » a pour objectifs de former au permis de conduire les jeunes ayant un projet professionnel, de contribuer à l'accès à l'emploi des jeunes en favorisant l'autonomie, de créer une activité d'entretien et réparation des cyclomoteurs en Martinique.	10 000
Mobilité	Escapades	Développer et favoriser l'accessibilité des personnes handicapées et/ou des personnes âgées aux patrimoines naturels non aménagés, à la culture, à l'éducation, au travail et aux loisirs. Cette démarche vise à leur inclusion par la société et la reconnaissance par cette dernière de leur pleine citoyenneté.	10 000
	SDIS Loire Atlantique	Contribuer à la formation des services de secours et améliorer leur intervention sur les accidents de la route en leur permettant de reconnaître immédiatement les véhicules impliqués et d'accéder à toutes les données fournies par les constructeurs pouvant les aider à assurer la sécurité des victimes.	10 000
Sécurité	CE KI SAM	Inciter, accompagner et promouvoir les jeunes à être de véritables acteurs de prévention auprès de leurs pairs sur les risques et les dangers de la route liés à la consommation de produits psycho actifs.	10 000

# 3

## LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT</b> ♦ <b>RFA</b>	<b>160</b>
3.1.1 Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	160
3.1.2 Principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration sur les rémunérations des dirigeants et des mandataires sociaux	170
3.1.3 Les procédures de contrôle interne et de management des risques ♦	171
<b>3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b> <b>RFA</b> <b>ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>	<b>177</b>
<b>3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS</b> <b>RFA</b> <b>ET MANDATAIRES SOCIAUX</b>	<b>178</b>
3.3.1 Rémunérations des dirigeants et mandataires sociaux ♦	178
3.3.2 Rémunération du mandataire social ♦	178
3.3.3 Options d'achat ou de souscription d'actions et actions de performance	182
3.3.4 Les jetons de présence	184
<b>3.4 ANNEXES</b>	<b>186</b>
3.4.1 Le Règlement intérieur du Conseil d'administration	186
3.4.2 Charte de l'administrateur	190
3.4.3 Procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées	191

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

L'article L. 225-37 du Code de commerce fait obligation au Président du Conseil d'administration de présenter un rapport complémentaire, joint au Rapport de gestion.

Le présent rapport a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base des informations fournies par la Direction générale du Groupe, responsable de l'organisation et du contrôle interne.

Le rapport a été rédigé sur la base de travaux menés dans le cadre d'un groupe de travail pluridisciplinaire qui réunit des représentants de la Direction financière, de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation et de la Direction juridique du Groupe.

Ce rapport a été approuvé par le Conseil d'administration lors de sa séance du 13 février 2013.

Par ailleurs, Renault analyse de manière continue, avec la plus grande attention, les meilleures pratiques du Gouvernement d'entreprise, consolidées dans le Code Afep/Medef sur le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Renault s'attache à respecter les préconisations dudit code.

Le Conseil d'administration a décidé que le Code Afep/Medef serait celui auquel se référerait Renault pour l'élaboration de ce rapport. Ce code est tenu à disposition au siège social de Renault.

## 3.1 LE RAPPORT DU PRÉSIDENT ✦

### 3.1.1 COMPOSITION, CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

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, Renault-Nissan b.v. dispose de pouvoirs à l'égard de Renault s.a.s., sans préjudice des compétences du Conseil d'administration et des actionnaires. Ce mode de gestion propre à l'Alliance est décrit au chapitre 1.2.2.2.

#### 3.1.1.1 MODE DE DIRECTION GÉNÉRALE

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

Le 6 mai 2009, le Conseil d'administration de Renault a choisi, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, un dispositif de gouvernance réunissant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. M. Ghosn a été nommé aux fonctions de Président-Directeur général à cette date et a été renouvelé en 2010.

Le choix de réunir les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général a vocation à simplifier la prise de décision et de responsabilité, assurer la réactivité de l'entreprise en cas de crise et garantir une gouvernance homothétique au sein de l'Alliance, avec la présence d'un Directeur général délégué aux opérations chez Renault et Nissan.

Le dispositif selon lequel les décisions de nature opérationnelle sont placées sous l'autorité d'un Directeur général délégué aux opérations a été reconduit

en 2011. Le 30 mai 2011, M. Carlos Ghosn a nommé, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, M. Carlos Tavares en qualité de Directeur général délégué aux opérations de Renault (avec prise de responsabilité au 1<sup>er</sup> juillet 2011).

L'équilibre des pouvoirs est également garanti par la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration et par la présence, depuis juillet 2009, d'un administrateur de référence.

En outre, le Règlement intérieur prévoit certaines limitations aux pouvoirs du Directeur général. Ainsi, le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe et débat des orientations stratégiques de l'entreprise, y compris relatives à l'Alliance, qui sont proposées par le Président-Directeur général. Il examine une fois par an les écarts éventuels par rapport à ces orientations. Enfin, il se prononce sur toute décision importante qui ne serait pas en ligne avec la stratégie de l'entreprise.

À cet égard, le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour les opérations et investissements stratégiques.

De même, le Président-Directeur général doit obtenir l'autorisation préalable du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il doit informer le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

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

Le 29 avril 2011, le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, a renouvelé M. Lagayette aux fonctions d'administrateur de référence pour la durée de son mandat. Cette candidature a été choisie parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants.

La nomination d'un administrateur de référence s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. L'administrateur de référence, dont le rôle consiste à coordonner les activités des administrateurs indépendants, peut effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Les missions de l'administrateur de référence consistent notamment à :

- conseiller le Président du Conseil et les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. L'administrateur de référence préside notamment les réunions du Conseil d'administration au cours desquelles sont examinées les performances du Président-Directeur général et sa rémunération, ce dernier ne participant pas aux débats.

M. Lagayette est Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et membre du Comité des nominations et de la gouvernance.

#### 3.1.1.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ♦

La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de 19 membres, parmi lesquels trois femmes, au 13 février 2013, dont :

- 13 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires ;
- deux administrateurs désignés par arrêté en qualité de représentants de l'État ;
- trois administrateurs élus par les salariés ;
- un administrateur élu par l'Assemblée générale des actionnaires sur proposition des salariés actionnaires.

Le 26 septembre 2012, M. David Azéma, Commissaire aux participations de l'État, a été nommé administrateur de Renault par arrêté du Ministre de l'économie et des finances et du Ministre du redressement productif, en remplacement de M. Alexis Kohler.

Le 8 novembre 2012, à l'issue d'élections internes à l'entreprise, Mme Mariette Rih, MM. Richard Gentil et Éric Personne ont été élus administrateurs par les salariés, en remplacement de MM. Yves Audvard, Patrick Biau et Alain Champigneux.

Le 12 février 2013, M. Pascal Faure, Directeur général de la compétitivité, de l'industrie et des services au sein du Ministère du redressement productif, a été nommé administrateur de Renault par arrêté du Ministre de l'économie et des finances et du Ministre du redressement productif, en remplacement de M. Luc Rousseau.

La durée du mandat des administrateurs est de quatre ans. Conformément aux recommandations du Code Afep/Medef, ces mandats sont renouvelables par rotation, afin d'éviter un renouvellement en bloc.

Depuis 2003, une représentation féminine continue est assurée au Conseil d'administration de Renault.

Dans le cadre du renouvellement des administrateurs, Renault se conformera à la loi n 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, étant précisé que cette loi exclut les administrateurs élus par les salariés pour le calcul du pourcentage de femmes présentes en Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration désigne parmi ses membres un Président du Conseil d'administration qui doit être une personne physique. Le Président du Conseil d'administration est rééligible.

Le Conseil d'administration, qui se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige, est convoqué au moins cinq jours avant sa tenue par le Président du Conseil d'administration. Il délibère sur la base des documents qui sont envoyés avec la convocation. Par exception, les documents peuvent être adressés dans un délai inférieur, en cas d'urgence ou d'impossibilité, ou si les documents doivent être examinés au préalable par un Comité qui se tient postérieurement à l'envoi de la convocation.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil sont remis aux administrateurs dans un délai raisonnable avant leur approbation, qui intervient lors du Conseil suivant.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration qui figure en annexe 3.4 reflète l'organisation évoquée au chapitre 3.1.1.2.



## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## ADMINISTRATEURS

## MANDATS/FONCTIONS

**Carlos Ghosn**

Nationalité : française  
 Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
 Nombre d'actions : 205 200  
 Né le 09/03/1954  
 Date de premier mandat : avril 2002  
 Date d'échéance (AG) : 2014

**Président-Directeur général de Renault SA**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France* :

Président : Mobiliz, Renault s.a.s.

*Étranger* :

Président-Directeur général : Nissan Motor Co., Ltd.

Président du Directoire : Renault-Nissan b.v.

Président du Conseil d'administration : Alliance Rostec Auto BV, Renault do Brasil SA

Administrateur : AVTOVAZ

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur : Alcoa

**David Azéma**

Nationalité : française  
 Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
 Membre du Comité de stratégie industrielle  
 Nombre d'actions : (0)  
 Né le 22/11/1960  
 Date de premier mandat : octobre 2012  
 Date d'échéance (AG) : 2015

**Commissaire aux participations de l'État – Agence des participations de l'État, au Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

Administrateur : Fonds stratégique d'investissement (FSI), EDF, Air-France KLM

Membre du Conseil de surveillance : Areva

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Président du Directoire : Groupe Keolis

Directeur général délégué du Groupe : SNCF

Membre du Comité exécutif : Vinci SA

Directeur général : Vinci Concessions

**Alain J.P. Belda\***

Nationalité : américaine  
 Président du Comité des rémunérations  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions détenues : 1 000  
 Né le 23/06/1943  
 Date de premier mandat : mai 2009  
 Date d'échéance (AG) : 2013

**Managing Director de Warburg Pincus**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France* : néant

*Étranger* :

Administrateur IBM, Omega, Banco Indusval

Membre du Business Council

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Président non-exécutif : Alcoa

Président du Conseil et administrateur d'Alcoa

Président et Directeur général d'Alcoa

Administrateur de l'Université Brown, de Citibank

Membre du *Board of Trustees of the Conference Board*

**Charles de Croisset**

Nationalité : française  
 Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
 Membre du Comité de stratégie industrielle  
 Nombre d'actions : 1 000  
 Né le 28/09/1943  
 Date de premier mandat : avril 2004  
 Date d'échéance (AG) : 2016

**International Advisor de Goldman Sachs International**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France* :

Président de la Fondation du patrimoine

Administrateur : LVMH

Membre du Conseil de surveillance : Euler & Hermès

*Étranger* : néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Administrateur : Bouygues, Thales UK, Thales

Censeur : Galeries Lafayette

**Bernard Delpit**

Nationalité : française  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 1 000  
 Né le 26/10/1964  
 Date de premier mandat : avril 2010  
 Date d'échéance (AG) : 2014

**Directeur finances Groupe Crédit Agricole SA**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France* :

Membre du Comité exécutif Crédit Agricole SA

Administrateur : Crédit Agricole Assurances, LCL

*Étranger* : néant

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Membre du Comité exécutif de La Poste

Membre du Comité d'audit de la Banque Postale, de GeoPost et de Poste Immo

Administrateur : Sofiposte, Geoposte, la Banque Postale Prévoyance, Poste Immo, Emporiki

Membre du Conseil de surveillance : la Banque Postale, la Banque Postale Asset Management

**Thierry Desmarest**

Nationalité : française  
 Président du Comité de stratégie internationale  
 Membre du Comité de stratégie industrielle  
 Membre du Comité des rémunérations  
 Nombre d'actions : 1 500  
 Né le 18/12/1945  
 Date de premier mandat : avril 2008  
 Date d'échéance (AG) : 2016

**Président d'honneur de Total**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :

*France* :

Président : Fondation Total et Fondation de l'École Polytechnique

Administrateur : Total SA, Air Liquide, Sanofi

Musée du Louvre

École Polytechnique

*Étranger* :

Membre du Conseil d'administration de Bombardier (Canada)

Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :

Président du Conseil d'administration de Total

Membre du Conseil de surveillance d'Areva

## ADMINISTRATEURS

## MANDATS/FONCTIONS

**Jean-Pierre Garnier\***

Nationalité : française  
Président du Comité de stratégie industrielle  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité des rémunérations  
Nombre d'actions : 1 000  
Né le 31/10/1947  
Date de premier mandat : avril 2008  
Date d'échéance (AG) : 2016

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**

*France :*  
Président : Cerenis (société de biotechnologie)  
*Étranger :*  
Président d'Actelion  
Président du Conseil d'administration d'Actelion  
Administrateur : United Technology Corp, Fondation Paul Newman  
**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**  
Président-Directeur général de GlaxoSmithKline Beecham p.l.c.  
Président de GlaxoSmithKline p.l.c.  
Administrateur : GlaxoSmithKline Beechman p.l.c., Biotechnology Industry Organization, Eisenhower Exchange Fellowship  
*Chairman :* NormOxys Corp

**Pascal Faure**

Nationalité : française  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
Nombre d'actions : (a)  
Né le 01/02/1963  
Date de premier mandat : février 2013  
Date d'échéance (AG) : 2016

**Directeur général de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services au sein du Ministère du Redressement Productif**

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**  
Commissaire du Gouvernement : La Poste, Commission Nationale d'aménagement commercial  
Membre du Comité à l'énergie atomique  
Administrateur et représentant de l'Etat : Fonds stratégique d'Investissement, Ecole Normale Supérieure, Institut Mines-Télécom, Mines Paris Tech, Ecole Polytechnique, La Française des Jeux, France Telecom  
Membre du Conseil de surveillance représentant de l'Etat : Areva SA  
Participation à l'AG : PMU  
Participation au Comité exécutif : Fondation Telecom  
**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**  
Président de l'Institut Telecom

**Richard Gentil**

Nationalité : française  
Administrateur élu par les salariés  
Membre du Comité de stratégie industrielle  
Membre du Comité de stratégie internationale  
Nombre d'actions : 1  
Né le 29/04/1968  
Date de premier mandat : novembre 2012  
Date d'échéance : novembre 2016

**Technicien méthodes maintenance hydraulique mécanique et responsable gaz fonderie – Renault.**

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**  
*France :* néant  
*Étranger :* néant

**Takeshi Isayama**

Nationalité : japonaise  
Nombre d'actions : 1 000  
Né le 08/03/1943  
Date de premier mandat : mai 2009  
Date d'échéance (AG) : 2013

**Senior Advisor Carlyle Japan L.L.C. (1)**

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**  
Administrateur : Dainippon Screen Mfg Co., Ltd., Fidelity International Limited  
Conseiller : BitAuto, Intertrust, CSEM.  
**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**  
Conseiller : National Institute of Advanced Industrial Science and Technology  
Administrateur : Seiyu GK (filiale de Wal-Mart), the Japan Fund, Terumo Corp  
Vice-Président : Nissan Motor Co., Ltd.

**Marc Ladreit de Lacharrière\***

Nationalité : française  
Président du Comité des nominations et de la gouvernance  
Membre du Comité des rémunérations  
Nombre d'actions : 1 020  
Né le 06/11/1940  
Date de premier mandat : octobre 2002  
Date d'échéance (AG) : 2014

**Président-Directeur général de Fimalac**

**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**  
*France :*  
Membre de l'Institut (Académie des Beaux-Arts)  
Président du Conseil d'administration : Agence France Museums  
Administrateur : Casino, L'Oréal, Gilbert Coullier Productions (SAS), Groupe Lucien Barrière (SAS), Société Fermière du Casino Municipal de Cannes (SFCMC)  
Président du Directoire : groupe Marc de Lacharrière  
Président d'honneur : Comité national des conseillers du commerce extérieur de la France  
Principaux mandats au sein d'associations d'intérêt général : Fondation Culture et Diversité, Conseil artistique des musées nationaux, Fondation des sciences politiques, Musée des arts décoratifs, Fonds de dotation Abbaye de Lubilhac  
*Étranger :*  
Président du Conseil d'administration : Fitch Group (États-Unis)  
Gérant : Fimalac Participations Sarl (Luxembourg)  
**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**  
*Chairman :* Fitch Ratings (Etats Unis)  
Administrateur : Algorithmics (Canada)  
Gérant : Fimalac Participations  
Membre : Association d'intérêt général : Fondation Bettencourt Schueller  
Fondation d'entreprise L'Oréal

**Dominique de La Garanderie\***

Nationalité : française  
Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
Nombre d'actions : 1 150  
Née le 11/07/1943  
Date de premier mandat : février 2003  
Date d'échéance (AG) : 2013

**Avocat – Cabinet La Garanderie & Associés**

Ancien Bâtonnier de l'Ordre des avocats de Paris  
**Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :**  
*France :*  
Présidente de l'Institut français d'experts juridiques internationaux (IFEJI)  
*Étranger :* néant  
**Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :**  
Membre du Conseil d'Administration et du Comité d'audit de Holcim France Benelux

## ADMINISTRATEURS

## MANDATS/FONCTIONS

**Philippe Lagayette**

Nationalité : française  
 Administrateur de référence  
 Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
 Membre du Comité des nominations et de la gouvernance  
 Nombre d'actions : 1 000  
 Né le 16/06/1943  
 Date de premier mandat : mai 2007  
 Date d'échéance (AG) : 2015

**Président de la Fondation de France**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :*  
 PL Conseils  
*Vice Chairman et Senior Advisor* Barclays Capital France  
 Membre du Conseil d'administration : PPR, Fimalac  
 Président de la Fondation de France  
 Président du Conseil d'administration de l'Institut des Hautes Études Scientifiques  
 Président de la Fondation de Coopération Scientifique pour la recherche sur la maladie d'Alzheimer  
*Étranger :* néant  
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :  
*Vice-Chairman* JP Morgan in EMEA  
 Président du Conseil de surveillance de la French American Foundation

**Benoît Ostertag**

Nationalité : française  
 Administrateur représentant les salariés actionnaires  
 Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique  
 Membre du Comité de stratégie industrielle  
 Nombre d'actions : 1 626 parts de FCPE  
 Né le 02/08/1965  
 Date de premier mandat : mai 2011  
 Date d'échéance (AG) : 2013

**Pilote système qualité, Direction conception et technologies GMP – Renault**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :* néant  
*Étranger :* néant

**Éric Personne**

Nationalité : française  
 Administrateur élu par les salariés  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 20  
 Né le 14/10/1962  
 Date de premier mandat : novembre 2012  
 Date d'échéance : novembre 2016

**Responsable du reporting commercial et qualité – Renault Retail Group (RRG)**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :* néant  
*Étranger :* néant

**Mariette Rih**

Nationalité : française  
 Administrateur élu par les salariés  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 8  
 Née le 26/03/1967  
 Date de premier mandat : novembre 2012  
 Date d'échéance : novembre 2016

**Chef de projet démonstrateur – Renault**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :* néant  
*Étranger :* néant

**Franck Riboud**

Nationalité : française  
 Nombre d'actions : 331  
 Né le 07/11/1955  
 Date de premier mandat : décembre 2000  
 Date d'échéance (AG) : 2014

**Président-Directeur général de Danone**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :*  
 Président du Conseil d'administration : danone.comunities (SICAV)  
*Étranger :*  
 Administrateur : Bagley Latinoamerica SA, Danone SA, Rolex SA, Rolex Holding SA  
 Principaux mandats au sein d'associations/fondations :  
 Président du Comité d'orientation : Fonds Danone pour l'Écosystème  
 Administrateur : Association nationale des industries agroalimentaires  
 Administrateur : International Advisory Board HEC  
 Membre du Conseil de surveillance : Fondation ELA  
 Membre du Conseil : Fondation EPFL PLUS  
 Membre du Conseil d'orientation Livehoods Fund (SICAV) Luxembourg  
Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années :  
 Administrateur : Accor SA, Lacoste France SA, Omium Nord Africain (ONA), Wadia BSN India Limited, Fondation Gain

**Hiroto Saikawa**

Nationalité : japonaise  
 Membre du Comité de stratégie internationale  
 Nombre d'actions : 100  
 Né le 14/11/1953  
 Date de premier mandat : mai 2006  
 Date d'échéance (AG) : 2014

**Executive Vice-President for Asia Pacific Region, Affiliated companies, and Purchasing – Nissan Motor Co. Ltd.**

Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :  
*France :* néant  
*Étranger :* néant

ADMINISTRATEURS	MANDATS/FONCTIONS
<p><b>Pascale Sourisse*</b> Nationalité : française Membre du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique Nombre d'actions : 1 000 Née le 07/03/1962 Date de premier mandat : avril 2010 Date d'échéance (AG) : 2014</p>	<p><b>Directeur général du Développement International de Thalès</b> Membre du Comité exécutif de Thalès Mandats et fonctions actuels dans d'autres sociétés :</p> <p><i>France :</i> Présidente du Conseil de Telecom Paris Tech (École Nationale Supérieure des Télécommunications) Membre du Conseil d'administration : Vinci, Agence Nationale des Fréquences</p> <p><i>Étranger :</i> Présidente de Thalès Canada, Inc. Membre du Conseil d'Administration de : Thalès UK Ltd, de Thalès Electronics plc, de Thalès Nederland BV, de Thalès Australia Holdings Pty Ltd, de Thalès USA Inc.</p> <p>Mandats ou fonctions exercés au cours des cinq dernières années : Président-Directeur général de Thalès Communications &amp; Security Président de Thalès Services SAS Membre du Conseil de surveillance de Thalès Alenia Space Membre du Conseil du Groupe des Industries Françaises Aéronautiques Spatiales (GIFAS) Membre du Conseil d'administration : DCNS, Institut Télécom Président d'Eurospace, Association européenne des industries spatiales Membre du Conseil de l'Association européenne des industries aéronautiques spatiales et de défense (ASD)</p>

\* Administrateur indépendant.

(1) Au 31 décembre 2012.

(2) Voir paragraphe ci-après.

L'âge moyen des administrateurs en cours de mandat s'élève à 58 ans et demi. Chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins une action inscrite au nominatif <sup>(1)</sup>. Cependant, la réglementation interdit aux administrateurs désignés par l'État de posséder des actions en tant que représentants de l'État, cf (2) ci-dessus.

### AUTRES INFORMATIONS VISÉES À L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN N° 809/2004 ♦

À la connaissance de Renault, aucun des membres du Conseil d'administration, ni aucun des principaux dirigeants de Renault n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années. Aucun de ces membres n'a participé en qualité de dirigeant à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation au cours des cinq dernières

années et aucun n'a fait l'objet d'une incrimination et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire. Aucun de ces membres n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur, ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

Il n'existe pas, à la connaissance de Renault, de conflit d'intérêts entre les intérêts privés des administrateurs de la Société et leurs devoirs à l'égard de la Société.

Il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

Les mandataires sociaux ne sont pas liés à Renault ou à l'une quelconque de ses filiales par un contrat de services prévoyant l'octroi d'avantages.

### RÉCAPITULATIF DES ÉCHÉANCES DE MANDAT POUR CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

ANNÉE D'ÉCHÉANCE	ÉCHÉANCE DU MANDAT DE
2013	Mme de La Garanderie M. Belda M. Isayama M. Ostertag
2014	Mme Sourisse M. Delpit M. Ghosn M. Ladreit de Lacharrière M. Riboud M. Saïkawa
2015	M. Azéma M. Lagayette
2016	Mme Rih M. de Croisset M. Desmarest M. Faure M. Garnier M. Gentil M. Personne

(1) Pourcentage du capital de Renault détenu par les administrateurs : 0,07 %.

### 3.1.1.3 ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration s'est réuni au cours de huit séances durant l'année, dont une séance dédiée à la prise de participation stratégique dans AVTOVAZ et une séance dédiée à la cession de la participation résiduelle de Renault dans Volvo. Les réunions du Conseil ont duré en moyenne trois heures, à l'exception de la séance dédiée à la stratégie, qui s'est déroulée sur une journée entière, au sein des locaux de RNBV situés à Amsterdam, pour débattre de l'Alliance. Le taux de participation a été de 90,2 % (pour le détail du taux de participation par administrateur, voir chapitre 3.3.4.2).

Le Conseil s'est prononcé sur toutes les délibérations et décisions mises à l'ordre du jour de ses travaux, en application des lois et règlements en vigueur en France.

Le taux de participation des administrateurs témoigne de l'engagement des 19 membres du Conseil au service de Renault.

Le Conseil, dans ses principaux domaines d'intervention, a statué au cours de l'année 2012 sur les points suivants :

#### LES COMPTES ET LE BUDGET

Le Conseil a :

- arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes sociaux de Renault et de Renault s.a.s. pour l'exercice 2011, examiné les comptes consolidés du premier semestre 2012 ; il a fixé l'affectation du résultat 2011 proposée à l'Assemblée générale des actionnaires, incluant une distribution de dividendes ;
- adopté le budget de l'année 2013 ;
- apprécié l'atteinte des critères de performance prévus dans les plans d'attribution de stock-options et d'actions de performance, au titre de l'année 2011 ;
- arrêté les plans d'attribution de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2013.

#### LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le Conseil a :

- procédé à une évaluation de son fonctionnement et arrêté la liste des administrateurs indépendants ;
- pris acte de la nomination d'un nouvel administrateur représentant l'État, M. David Azéma, en remplacement de M. Alexis Kohler (le Conseil d'administration a également pris connaissance, lors de sa première séance de l'année 2013, de la nomination de M. Pascal Faure en remplacement de M. Luc Rousseau) ;
- pris acte de l'élection de trois nouveaux administrateurs élus par les salariés : Mme Mariette Rih, MM. Richard Gentil et Éric Personne, en remplacement respectivement de MM. Patrick Biau, Yves Audvard et Alain Champigneux ;
- revu la composition de ses comités spécialisés, à la suite de la nomination de nouveaux administrateurs ;
- approuvé la modification de la composition du Directoire de Renault-Nissan b.v., afin d'accueillir deux membres supplémentaires, représentant respectivement Renault et Nissan ;
- adopté le Rapport du Président du Conseil d'administration en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce ;

- analysé et approuvé les réponses aux questions posées par des actionnaires préalablement à l'Assemblée générale.

#### LA STRATÉGIE DU GROUPE

Le Conseil a :

- examiné l'avancement du plan Renault 2016 – *Drive the Change* présenté par la Direction générale et approuvé en 2011 par le Conseil d'administration ;
- autorisé le renforcement de la participation de Renault au capital d'AVTOVAZ,
- autorisé la cession des titres A de la société AB Volvo,
- examiné en détails quatre sujets stratégiques, sélectionnés par les administrateurs en 2011 : la stratégie industrielle en France, les partenariats avec Daimler et AVTOVAZ, l'Alliance Renault-Nissan et le capital humain.

Par ailleurs, le Conseil a arrêté une nouvelle liste de sujets stratégiques, qui feront l'objet de débats lors des réunions du Conseil au cours de l'année 2013.

#### LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Le Conseil d'administration a autorisé la signature d'un avenant au *Restated Alliance Master Agreement*, afin de modifier la composition du Directoire de l'Alliance, telle que décrite au Chap. 1.2.2.2.

### 3.1.1.4 ÉVALUATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conformément à l'usage de place et aux recommandations du Code Afep/Medef, le Conseil a procédé à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. L'évaluation a été menée par le Comité des nominations et de la gouvernance, sous la présidence de M. Ladreit de Lacharrière, sur la base d'un questionnaire et d'entretiens individuels réalisés par MM. Ghosn, Lagayette et Ladreit de Lacharrière lui-même.

D'une manière générale, les membres du Conseil ont exprimé leur satisfaction sur l'organisation, le fonctionnement et la composition du Conseil et des Comités. Ils ont constaté une réelle amélioration dans ce domaine.

Les membres du Conseil ont fait valoir la relation de confiance qui existe entre le Conseil et les dirigeants. La présence des membres du Comité exécutif aux réunions du Conseil est considérée comme une bonne pratique, permettant un dialogue et une bonne information. Toutefois, les administrateurs ont demandé à ce que leur présence ne soit pas systématique, de façon à ce que certains sujets puissent être traités en comité restreint (membres du Conseil d'administration, Président du Conseil d'administration et Secrétaire du Conseil uniquement).

Les membres du Conseil d'administration ont en particulier apprécié la journée complète dédiée à la stratégie et au développement à long terme de Renault. De même, ils souhaitent réitérer les visites de sites industriels, qui leur permettent de mieux appréhender les produits.

Les membres du Conseil d'administration ont également apprécié les déjeuners organisés à l'issue de certaines réunions du Conseil, durant lesquels ils ont pu échanger de manière informelle avec les membres du Comité exécutif et certains membres du Comité de direction.

Par ailleurs, la présentation à chaque séance d'un sujet stratégique, préalablement sélectionné par le Conseil, est une initiative très appréciée. Instituée en 2012, cette pratique sera poursuivie car elle permet des débats approfondis et un meilleur alignement de l'agenda du Conseil sur le développement de l'entreprise.

En outre, les membres du Conseil ont salué la prise en compte de leurs remarques formulées lors de l'évaluation de l'année 2011. A cet égard, ils ont constaté une amélioration des délais de mise à disposition des documents avant les réunions. Ils ont également noté que le Président ne participait pas aux débats lors de l'évaluation de sa performance et la détermination de sa rémunération. Enfin, ils ont apprécié l'amélioration de l'information entre les séances et souhaitent que cette pratique soit intensifiée, notamment en fonction de l'actualité de l'entreprise.

Enfin, le Président du Comité des nominations et de la gouvernance mènera au cours de l'année 2013 une réflexion globale sur l'organisation des Comités du Conseil (nombre et objet) et le rôle de l'Administrateur de référence.

Les points sur lesquels les administrateurs ont exprimé des positions ouvertes ou des demandes d'amélioration sont les suivants :

- le Conseil souhaite que sa composition prenne mieux en compte la dimension internationale de l'Alliance. Ainsi, les administrateurs souhaitent que, lors des prochains renouvellements, les candidats soient notamment choisis en fonction de l'implantation géographique et/ou des partenariats du Groupe ;
- le Conseil souhaite recevoir plus d'informations provenant de tiers, telles que des analyses financières et sectorielles.

### 3.1.1.5 ÉVALUATION DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS ◆

Le Conseil d'administration a réaffirmé lors de sa séance du 13 février 2013 son attachement à l'expression la plus aboutie de Gouvernement d'entreprise sur la place, le Code Afep/Medef. Il s'ensuit qu'est considéré comme indépendant tout administrateur qui, notamment, « n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la Société, son Groupe ou sa Direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

Ainsi, au regard des critères d'indépendance énumérés par le Code Afep/Medef, le Conseil d'administration a arrêté la liste suivante des administrateurs qualifiés d'indépendants : Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. de Croisset, Belda, Delpit, Desmarest, Garnier, Ladreit de Lacharrière, Lagayette et Riboud (cf. tableau relatif à la composition du Conseil au chapitre 3.1.1.2 ci-avant).

Sont exclus de cette qualification, conformément à la notion d'indépendance rappelée ci-dessus, les représentants de l'État, les administrateurs élus par les salariés, l'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Président-Directeur général et les deux administrateurs désignés par Nissan, société liée à Renault.

Le Conseil a toutefois tenu à souligner que les administrateurs élus par les salariés et l'administrateur représentant les salariés actionnaires ne sont pas 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.

### 3.1.1.6 ACTIVITÉ DES COMITÉS SPÉCIALISÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ◆

Afin de procéder à un examen approfondi des questions spécifiques relevant de la mission du Conseil d'administration, cinq comités spécialisés, dont les recommandations sont présentées au Conseil par leurs Présidents respectifs, ont été mis en place.

Les missions de ces comités sont décrites dans le Règlement intérieur reproduit chapitre 3.4.

### COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)

Composé de six membres, il est présidé par M. Lagayette et réunit Mmes de La Garanderie et Sourisse, MM. Azéma (en remplacement de M. Kohler), de Croisset et Ostertag. Il comprend quatre membres indépendants sur six.

Le Conseil d'administration a approuvé l'entrée de M. Ostertag au CARE, en remplacement de M. Champigneux, dont le mandat d'administrateur a pris fin en novembre 2012.

Le comité s'est réuni quatre fois en 2012, avec un taux de participation de 91,6 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

En application des lois et règlements en vigueur en France ainsi que du Code Afep/Medef, le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique a traité notamment :

- des comptes consolidés du Groupe et des comptes sociaux de Renault pour l'année 2011 et le premier semestre 2012, ainsi que de tous les communiqués financiers y afférant ;
- du suivi du plan d'audit interne 2012 et la présentation du Plan 2013 ;
- du plan d'audit externe réalisé par les Commissaires aux comptes dans le cadre de leur mission d'audit légal ;
- de l'impact de la crise financière européenne sur les résultats de l'entreprise ;
- du suivi des risques financiers.

En outre, à la suite de l'évolution des attributions du CARE telles que décidées par le Conseil d'administration en avril 2011, le Comité a exercé en 2012 ses nouvelles missions relatives à l'éthique. Ainsi, le Comité a entendu à deux reprises le Directeur de l'Éthique sur les activités de sa Direction, lesquelles sont décrites au chapitre 3.1.1.7.

L'une des missions du CARE est d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, qui sont décrits au chapitre 3.1.3 ci-dessous. À ce titre, l'examen des comptes par le Comité, en présence du Directeur financier, est accompagné d'une présentation des Commissaires aux comptes décrivant les points essentiels des travaux réalisés et de leurs conclusions, des options comptables retenues et de l'évolution réglementaire en ce domaine, ainsi que de la note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors-bilan de l'entreprise.

### COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Composé de quatre membres, tous indépendants, il est présidé par M. Belda et réunit MM. Desmarest, Garnier et Ladreit de Lacharrière.

Ce comité s'est réuni quatre fois en 2012. Le taux de participation a été de 93,75 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

Il a traité notamment :

- de la détermination de la rémunération du Président-Directeur général ;
- des conditions de performance relatives à la part variable de la rémunération du Président-Directeur général, en lien avec le plan Renault 2016 – *Drive the Change* ;
- de l'atteinte des conditions de performance liées aux plans de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2011 ;
- de la structuration et des conditions d'attribution du plan de stock-options et d'actions de performance au titre de l'année 2013.



### COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE

Composé de cinq membres, il est présidé par M. Ladreit de Lacharrière et réunit Mme de La Garanderie, MM. Ghosn, Lagayette et Belda. Il comprend quatre membres indépendants sur cinq.

Ce comité s'est réuni deux fois en 2012. Le taux de participation a été de 100 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

Il a traité notamment :

- du renouvellement du mandat d'administrateur de MM. de Croisset, Desmarest, Garnier et Rousseau ;
- de la mise en place des règles de féminisation du Conseil d'administration au regard des prochains renouvellements de mandat d'administrateur ;
- de la composition des comités spécialisés du Conseil, à la suite de l'élection de nouveaux administrateurs salariés et de demandes particulières de certains administrateurs ;
- de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration ;
- de la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du Code Afep/Medef ;
- de la modification du Règlement intérieur du Conseil relative à la transformation du Comité des comptes et de l'audit en Comité de l'audit, des risques et de l'éthique ;
- de la modification du Règlement intérieur du Conseil afin de préciser les délais d'envoi de documents, préalablement aux réunions du Conseil et des comités.

### COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE

Composé de neuf membres, il est présidé par M. Desmarest et réunit Mme Rih, MM. Belda, Delpit, Garnier, Gentil, Personne, Rousseau et Saikawa (à compter de sa nomination début 2013, M. Faure remplace M. Rousseau au sein de ce Comité).

Ce comité comprend quatre membres indépendants sur neuf.

Il s'est réuni deux fois en 2012. Le taux de participation a été de 83,3 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2).

Il a traité notamment :

- du développement de l'activité de Renault en Russie, dans le cadre du partenariat avec AVTOVAZ ;
- du développement de Renault en Région Asie et Euromed-Afrique.

### COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

Composé de sept membres, il est présidé par M. Garnier et réunit MM. Azéma, de Croisset, Desmarest, Gentil, Rousseau et Ostertag (à compter de sa nomination début 2013, M. Faure remplace M. Rousseau au sein de ce Comité).

Ce comité comprend trois membres indépendants sur sept.

Il s'est réuni deux fois en 2012. Le taux de participation a été de 83,3 % (pour le détail, voir chapitre 3.3.4.2). Il a examiné la stratégie industrielle et notamment :

- les enjeux de compétitivité et d'adaptation des capacités de production des sites en Europe ;
- plus spécifiquement, les enjeux de compétitivité en France.

### 3.1.1.7 ACTIVITÉ DE LA DIRECTION DE L'ÉTHIQUE ET DU COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

Le 8 décembre 2011, le Conseil d'administration de Renault a validé la nomination de M. Jean-Marc Berlioz, Haut fonctionnaire du Ministère de l'intérieur, comme Directeur de l'éthique du Groupe. Rattaché directement au Président-Directeur général, il a reçu de celui-ci sa feuille de route qui se décline autour de trois axes principaux :

- renforcer le corps de doctrine éthique du Groupe, doctrine qui doit contribuer au respect des lois, règlements, normes et obligations et en conséquence participer activement à la valorisation de l'image du Groupe ;
- mettre en place des dispositifs réglementaires et organisationnels :
  - relance du dispositif d'alerte professionnel en conformité totale avec les textes, en particulier avec les exigences de la CNIL,
  - constitution et animation du Comité d'éthique et conformité (CEC) pour lui faire jouer pleinement son rôle de supervision et de contrôle ;
- représenter le Groupe dans les instances, réunions, séminaires relatifs aux questions éthiques afin d'affirmer la présence du Groupe dans ce domaine, tant en interne qu'en externe.

#### PREMIER AXE : LE CORPS DE DOCTRINE

##### La Charte éthique

La Charte, à vocation mondiale, présente les grands principes et les valeurs fondamentales du Groupe et doit se substituer au précédent Code de déontologie.

Compte tenu de sa nature, elle s'adresse aux 128 000 collaborateurs dans 118 pays, elle est volontairement générale et concise. Elle a été traduite en 13 langues et fait actuellement l'objet d'une diffusion générale auprès de chaque collaborateur qui en reçoit un exemplaire papier remis par son hiérarchique. La Charte éthique est également accessible à partir du site intranet de l'entreprise.

Un kit d'information a été conçu à destination des managers pour les aider à répondre aux questions posées lors de la remise du document. L'objectif est de parvenir à une distribution avant l'entretien annuel.

Le suivi de la diffusion est un des indicateurs susceptibles de permettre une évaluation de l'action engagée par cette nouvelle direction.

##### Le guide « l'éthique en pratique »

Le Guide pratique est une déclinaison concrète de la charte. Ce document souhaite, d'une part démythifier l'éthique, notamment en montrant que si l'on se pose des questions, on est déjà dans une démarche éthique, et d'autre part, aussi simplement que possible, apporter des éléments de réponse aux questions susceptibles de se poser. Ce document est lui aussi disponible sur le site intranet de l'entreprise.

##### Les Codes de déontologie

En ce qui concerne les Codes de déontologie dédiés à des métiers soumis à des exigences d'éthique fortes, cinq codes ont été priorisés : sécurité, informatique, achats, commerce et gouvernance.

Ces codes se veulent techniques et entendent définir de façon explicite ce que l'on doit faire et surtout ce que l'on ne doit pas faire. Ils tracent une véritable ligne à ne pas franchir. Avec la participation active de la Direction de la prévention et de la protection (D2P) et de son Directeur, le Code de déontologie de la sécurité a été rédigé et il est disponible sur le site intranet de la D2P.

Le Code de déontologie de l'informatique a été validé mi-février 2013. Enfin un Code de déontologie boursier complémentaire de la liste des initiés est réalisé. Il convient également de signaler que deux pays ont déjà travaillé à des déclinaisons de la charte sous forme de Code de déontologie « pays », la Roumanie et le Maroc.

Le corps de doctrine du groupe Renault constitue un ensemble cohérent et s'enrichira durant 2013 de nouveaux Codes de déontologie dédiés.

Tous ces documents sont et seront conçus collégalement, condition de leur acceptation par tous les membres de l'entreprise.

## DEUXIÈME AXE : LES DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES

### Le dispositif d'alerte professionnelle

Le dispositif d'alerte professionnelle, qui a lui aussi une vocation mondiale, a été refondu de façon à être parfaitement conforme aux exigences réglementaires les plus récentes. Une véritable procédure écrite avec des documents obligatoirement renseignés afin d'éviter toute erreur, oubli ou lacune, a été conçue avec les directions et la correspondante informatique et liberté de Renault, rattachée à la Direction de l'éthique. Ces documents ont été validés par la CNIL.

Ce nouveau dispositif est activé depuis le mois de juillet 2012.

### Le Comité d'éthique et de conformité (CEC)

Le Comité d'éthique et de conformité est composé de représentants des fonctions et directions suivantes : audit, maîtrise des risques et organisation, juridique, ressources humaines, responsabilité sociale de l'entreprise, environnement, prévention et protection du Groupe, finance, réglementation technique et homologation.

Il s'est réuni cinq fois en 2012, quatre fois dans le cadre habituel et une fois à titre exceptionnel. Ce comité valide les orientations générales en matière d'éthique, mais contribue aussi à la création d'une jurisprudence interne dans le traitement des cas et problèmes relatifs à l'éthique et à la déontologie (traitement des lettres anonymes, saisines par l'intermédiaire du dispositif d'alerte, demandes d'assistance et de conseils dans ce champ de compétence). Pour éviter des réunions trop fréquentes de cette structure relativement lourde, un Comité antifraude et corruption composé d'un nombre restreint de membres du CEC (juridique, RH, sécurité, contrôle interne) a été créé pour aider au quotidien le Directeur de l'éthique dans l'analyse des alertes ou des cas à traiter. Le Directeur de l'éthique a été amené à présenter son programme et l'état d'avancement de ses travaux à trois reprises devant le Comité exécutif Groupe, à deux reprises devant le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) et une fois devant le Conseil d'administration.

### Le plan de renforcement de la conformité

Par ailleurs, le Directeur de la conformité a présenté au dernier CEC un plan global de renforcement de la conformité de l'entreprise. L'objectif est dans un premier temps de dresser un état des lieux en matière de conformité à partir d'une grille d'évaluation en test actuellement dans deux directions, la D2P et l'informatique.

## TROISIÈME AXE, LA VALORISATION DE L'IMAGE DU GROUPE

En ce qui concerne la valorisation de l'image du Groupe en externe, en dehors de contacts bilatéraux nombreux avec des correspondants des secteurs privés et publics, le Directeur de l'éthique a adhéré au nouveau Club des professionnels de l'éthique et de la conformité qui relève du Cercle éthique des affaires.

Par ailleurs, dans la volonté de diffuser le concept assez nouveau d'une sécurité globale d'entreprise qui travaille en étroite collaboration avec la Direction de l'éthique, le Directeur de l'éthique, avec le Directeur de la prévention et de la protection, participe à de nombreux travaux, conférences, jurys, débats pour diffuser auprès des professionnels de la sécurité une conception éthique de la sécurité des entreprises proposant une approche nouvelle de ces sujets.

## LES PERSPECTIVES D'AVENIR

Les mois qui viennent seront consacrés essentiellement au déploiement de la charte et à son ancrage dans les pratiques quotidiennes, à la rédaction des autres Codes de déontologie dédiés ainsi qu'au lancement du plan de renforcement de la conformité.

Seront également engagées les actions suivantes : élaboration de supports de formation à la pratique de l'éthique, campagne de sensibilisation du personnel en prolongement du déploiement de la Charte éthique, rédaction de règles référentielles pour la bonne mise en œuvre des activités des pays dans le domaine éthique (CEC « locaux », Codes de déontologie pays, etc.).

### 3.1.1.8 MODALITÉS RELATIVES À LA PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conformément à l'article 21 des statuts de la Société, les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion dans les conditions ci-après énoncées.

Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

S'agissant des titres au porteur, l'inscription – ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité – est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

Tout actionnaire peut donner pouvoir au Président de l'Assemblée, à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un Pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prescrites à l'article L. 225-106 du Code de commerce, en vue d'être représenté à une Assemblée générale. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées générales par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique aux termes de l'article L. 225-100-3 sont exposés au chapitre 5.2.6.2.

### 3.1.2 PRINCIPES ET RÈGLES ARRÊTÉS PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET DES MANDATAIRES SOCIAUX

Le Conseil d'administration a décidé que le Code Afep/Medef est celui que Renault applique et auquel Renault se réfère pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration du 6 mai 2009 a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Les rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur général sont décidés par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a arrêté le 8 décembre 2011 la part fixe et les modalités de détermination de la part variable du Président-Directeur général pour l'exercice 2012.

La part fixe a été maintenue au même montant que celui de 2011, soit 1 230 000 euros pour l'exercice 2012.

La part variable, versée en 2013 au titre de l'exercice 2012, est comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) qui pèse pour 15 % maximum de la part variable ;
- la marge opérationnelle obtenue qui pèse pour 25 % maximum de la part variable ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration, à hauteur de 50 % maximum de la part variable ;
- un élément qualitatif lié à la stratégie et au management qui se fonde sur les critères suivants : la mise en œuvre de la stratégie industrielle, l'avancement d'une filière électrique, l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle, la RSE, Daimler, les synergies de l'Alliance. Ces éléments pèsent pour 60 % maximum de la part variable.

Le Conseil d'administration du 13 février 2013, sur proposition du Comité des rémunérations, a estimé que le taux de la part variable serait de 117 % de la part fixe au titre de l'exercice 2012.

Sur proposition du Président-Directeur général et sous réserve de la signature de l'Accord de compétitivité en cours de négociation, le Conseil d'administration a accepté de reporter le paiement de 30 % de cette part variable et de la conditionner au respect par Renault de ses engagements à durée indéterminée pris dans le cadre de cet Accord.

Par ailleurs, le Conseil du 29 avril 2011 avait arrêté les critères de performance qui conditionnent l'exercice de stock-options par le Président-Directeur général dans le cadre du plan pluriannuel Renault 2016 – *Drive the Change*.

Dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale extraordinaire du 29 avril 2011, le Conseil d'administration du 13 décembre 2012, sur proposition du Comité des rémunérations, a attribué 150 000 options d'achat d'actions au Président-Directeur général de Renault au titre de 2013, au prix d'exercice de 37,43 euros, aucune décote n'étant pratiquée.

Le nombre d'options exerçables dépendra, pour 40 % des options consenties, du niveau de marge opérationnelle atteint en 2013, et pour 60 %, du niveau de *free cash flow* opérationnel.

Le Président-Directeur général sera soumis à un engagement de conservation au nominatif d'un portefeuille en actions correspondant à 50 % de la plus-value d'acquisition (nette des impôts et contributions obligatoires) issues de l'exercice des options attribuées au titre de 2013, et ce jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Le Président-Directeur général ne bénéficie pas d'actions gratuites.

Un tableau de synthèse des rémunérations et avantages, dont les plans d'options accordés au mandataire social, figure au chapitre 3.3.2.2.

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chap. 3.3.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

### 3.1.3 LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES ◆

Ce Rapport couvre l'ensemble des sociétés du Groupe consolidées par intégration globale.

#### 3.1.3.1 OBJECTIFS ET RÉFÉRENTIEL DU GROUPE EN MATIÈRE DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

##### OBJECTIFS DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE MANAGEMENT DES RISQUES

Pour faire face aux risques inhérents à la conduite de ses activités, le groupe Renault a mis en place une organisation et des procédures lui permettant de les sécuriser et d'en limiter les impacts négatifs. La démarche de contrôle interne concerne tous les métiers de l'entreprise, toutes ses activités et toutes les Régions. Ses objectifs prioritaires sont :

- l'identification et la gestion des risques auxquels l'entreprise est exposée ;
- la conformité aux lois et règlements, et aux règles de l'entreprise ;
- la maîtrise des activités sous l'angle qualité, coût et délais ;
- la qualité, la fiabilité et la pertinence des informations financières, comptables et de gestion.

Toutefois, ce dispositif ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de contrôle interne seront atteints.

##### CADRE RÉGLEMENTAIRE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le groupe Renault a choisi en 2007 de s'appuyer sur le cadre de référence et les guides d'application de l'AMF, mis à jour en juillet 2010, et sur le rapport du groupe de travail sur le Comité d'audit publié en juillet 2010.

Le Financement des ventes, quant à lui, est soumis à la réglementation bancaire et financière et applique à ce titre le cadre de contrôle interne défini par le règlement n° 97-02. Il s'agit d'un dispositif permanent mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de RCI Banque (cf. chapitre 3.1.3.4. Financement des ventes : RCI Banque).

#### 3.1.3.2 PILOTAGE DES ACTIVITÉS ET DU CONTRÔLE INTERNE

##### RÔLE DES ORGANES EXÉCUTIFS

Le pilotage des activités du Groupe est assuré par un ensemble de Comités de direction répartis en deux niveaux :

- les comités dits de niveau 1, de périmètre Groupe, comprennent notamment :
  - le Comité exécutif Groupe (CEG) en charge des orientations et des décisions stratégiques. Il réunit autour du Président-Directeur général, le Directeur général délégué aux opérations, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur des ingénieries et de la qualité Groupe, le Directeur plan, produit, programmes Groupe, le Directeur des fabrications

et de la *Supply Chain* Groupe, le Directeur commercial Groupe et véhicules utilitaires, le Directeur des opérations de la Région Europe, le Directeur des opérations France, le Directeur financier Groupe et P-DG de RCI Banque, et le Directeur délégué à la Présidence de Renault. Ses décisions sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration lorsqu'elles relèvent de sa compétence, après, le cas échéant, avis du Comité de stratégie internationale et du Comité de stratégie industrielle. Le Conseil d'administration est informé de leur mise en œuvre par le Président-Directeur général. Le pilotage des activités et le contrôle des instructions par le Comité exécutif Groupe s'effectuent au travers du contrôle des engagements pris dans le cadre du processus plan budget et des objectifs stratégiques, et un contrôle des politiques et des activités dans le cadre des Régions, des programmes et des fonctions globales,

- le Comité opérationnel, présidé par le Directeur général délégué aux opérations, en charge des décisions opérationnelles. Il réunit les mêmes personnes que le Comité exécutif Groupe, à l'exception du Président-Directeur général,
- le Comité de direction Renault (CDR) qui comprend, outre les membres du CEG, les responsables des principales directions de Renault,
- des comités spécialisés (par exemple les comités produit projet) présidés soit par le Président-Directeur général, soit par le Directeur général délégué aux opérations. Leur périmètre de décision est le Groupe ou les coopérations du groupe Renault au sein de l'Alliance Renault-Nissan (y compris avec AVTOVAZ et Daimler) ;
- les comités dits de niveau 2 sont spécialisés par domaine de Direction générale ou par fonction (par exemple ingénierie et qualité ; plan, produit, programmes ; fabrications et logistique ; commerce ; achats, *design*, juridique, Direction déléguée à la Présidence, etc.) ou par Région.

Les règles de fonctionnement et caractéristiques de ces comités sont formalisées dans un catalogue standardisé : Président, membres, fréquence de réunion, durée, contenu et objet, modalités de compte-rendu et de diffusion des décisions, archivage des comptes-rendus.

Chaque Région (Europe, Euromed-Afrique, Amériques, Asie-Pacifique et Eurasie) est pilotée par un Comité de management de Région (CMR). Le CMR est composé de représentants des fonctions globales, des programmes véhicules et des responsables des principaux pays de la Région.

Les Directions de programmes correspondent aux segments de la gamme automobile, plus les programmes « véhicules électriques » et « développement de nouvelles offres de mobilité ». Elles se voient assigner des objectifs de rentabilité à long terme sur la durée du cycle de vie des produits dont elles assument le développement, la fabrication et la commercialisation en s'appuyant sur les Régions et les fonctions globales.

En complément des rattachements hiérarchiques, le Groupe a mis en place des rattachements fonctionnels qui permettent aux Directions des fonctions support d'animer transversalement leurs correspondants.

Les décisions stratégiques, le suivi des questions financières, juridiques, ressources humaines et la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) sont sous l'autorité hiérarchique directe du Président-Directeur général. Les décisions liées aux opérations sont placées directement sous l'autorité du Directeur général délégué aux opérations.



Le processus de décision repose sur un système de délégations internes qui fixe les domaines et le niveau des décisions pouvant être prises par les opérationnels. L'ensemble de ces règles de délégations d'autorité est portée à la connaissance des collaborateurs à travers l'intranet. Pour toute demande de décision, un *workflow* met en œuvre les règles qui définissent les acteurs à solliciter conformément aux principes de contrôle interne.

Les décisions concernant certaines opérations particulières, notamment celles portant sur le capital des filiales, cessions/acquisitions, partenariats ou coopérations, couverture du risque matières premières ou du risque de change, et les politiques générales font l'objet d'un processus spécifique d'étude par un comité d'experts qui émet un avis consultatif, la décision finale étant du seul ressort du Président-Directeur général.

### DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES, DE CONTRÔLE INTERNE ET D'ÉTHIQUE

Le Groupe s'est doté en 2011 d'une nouvelle organisation en matière de gouvernance, d'éthique, de contrôle interne et de maîtrise des risques avec :

- l'élargissement du rôle du Comité des comptes et de l'audit à la supervision de l'éthique, sous le contrôle du Conseil d'administration ; ce Comité s'intitule désormais Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) ;
- la nomination d'un Directeur de l'éthique indépendant, rapportant directement au Président-Directeur général ;
- l'évolution du *Compliance Committee* en Comité éthique et conformité, doté de pouvoirs étendus à l'ensemble des domaines réglementaires auxquels l'entreprise est soumise ;
- l'évolution du Comité des risques Groupe en Comité risques et contrôle interne, avec pour mission de s'assurer du déploiement des dispositifs risques et contrôle interne sur l'ensemble des activités opérationnelles et entités du Groupe ;
- l'évolution de la Direction de la protection du Groupe devenue Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P) et directement rattachée à la Direction déléguée à la Présidence ;
- le regroupement de la Direction de l'organisation, de la Direction du management des risques, de la Direction du contrôle interne et de la Direction de l'audit interne au sein de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation (DAMRO) directement rattachée au Président-Directeur général.

Dans le cadre d'un ambitieux plan d'action pluriannuel, le déploiement de ce dispositif a commencé en 2012. En complément aux informations présentées au paragraphe 3.1.1.7 *supra*, il convient de mentionner les points ci-dessous :

- les travaux du Comité éthique et conformité ont porté notamment sur les sujets suivants :
  - normalisation de l'organisation du gouvernement de l'entreprise et des missions des comités de gouvernance en charge de l'éthique, du management des risques, du contrôle interne et de la conformité,
  - mise à jour du dispositif relatif à la prévention du délit d'initiés,
  - publication de règles d'usage du réseau social d'entreprise ;
- de son côté, le Comité risques et contrôle interne a traité notamment des sujets suivants :
  - diagnostic de la fonction Management des risques avec précision des modalités de fonctionnement et renforcement de la fonction auprès des opérationnels,

- mise à jour de la cartographie des risques Groupe établie en 2010,
- lancement d'un projet de sécurisation des principaux processus de l'entreprise (sécurité opérationnelle, conformité réglementaire).

Enfin, les activités, règles et principes de fonctionnement du Comité antifraude et corruption évoqué au paragraphe 3.1.1.7. ci-dessus ont été formalisés ainsi que les règles professionnelles et déontologiques de conduite des missions de détection ou d'investigation de fraude.

### PILOTAGE DU CONTRÔLE INTERNE

Conformément aux principes généraux de contrôle interne définis par l'AMF, et dans le respect du principe de séparation des tâches, le dispositif de contrôle interne de Renault repose sur :

- la Direction générale qui détermine, en accord avec le Conseil d'administration et ses comités spécialisés, les objectifs du Groupe. Elle arrête les règles et principes de fonctionnement ainsi que les objectifs de performance quantifiés ;
- au sein de la DAMRO, la Direction du contrôle interne qui définit et prescrit les principes, règles et techniques de contrôle interne portant à la fois sur les processus opérationnels et sur les processus comptables et de gestion.

Certains des risques identifiés par la Direction du management des risques peuvent être traités par la mise en place de règles et procédures. Les risques quotidiens liés aux activités opérationnelles entrent dans le périmètre des risques que le dispositif de contrôle interne a pour objet de maîtriser. Cette articulation des approches entre contrôle interne et management des risques est facilitée par le maintien de ces deux directions au sein d'une même structure et par l'existence du Comité risques et contrôle interne.

La mise en œuvre et le contrôle de premier niveau du dispositif de contrôle interne sont assurés par :

- le management qui décline et déploie dans son domaine de responsabilité les principes et techniques de contrôle interne définis au niveau du Groupe ;
- les collaborateurs qui sont tenus de respecter le dispositif de contrôle interne défini pour leur domaine d'activité et le Code d'éthique du Groupe ;
- le contrôle de gestion qui s'assure de l'application des règles de gestion par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Enfin, ce dispositif fait l'objet d'une surveillance permanente afin d'en vérifier la bonne application et son efficacité. Cette surveillance est assurée par :

- le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) ;
- la Direction de l'audit interne, au sein de la DAMRO, qui évalue de façon indépendante et objective le degré de maîtrise de la performance des opérations, fournit conseils et recommandations pour l'amélioration des dispositifs de contrôle et donne à la Direction générale une assurance raisonnable sur le degré de maîtrise des opérations sous la forme d'un rapport de synthèse présenté en CARE et en CEG. En 2012, comme les années précédentes, les contrôles effectués par la Direction de l'audit interne ont porté sur l'efficacité du fonctionnement de certains processus de l'entreprise, la qualité des dispositifs de contrôle destinés à prévenir les dysfonctionnements et à en corriger les impacts.

Par ailleurs, les Commissaires aux comptes évaluent le niveau de contrôle interne des processus d'élaboration et de traitement de l'information comptable et financière en tant que de besoin pour l'exercice de leur mission et émettent le cas échéant des rapports de recommandations.

### 3.1.3.3 MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE CONTRÔLE INTERNE

#### IDENTIFICATION ET GESTION DES RISQUES

Le dispositif de management global des risques a été formalisé par la Direction du management des risques (DMR) dans un document qui met à disposition de tous les principes d'organisation et les méthodes utilisées par l'entreprise.

Le Groupe applique une méthode de management des risques fondée, d'une part sur l'identification des risques de toute nature, donnant lieu à une cartographie, et d'autre part sur la mise en œuvre de plans d'action visant à traiter ces risques : suppression, prévention, protection ou transfert. Cette méthode s'applique au niveau du Groupe, des entités et des projets.

Pour mener sa mission, la DMR s'appuie sur deux réseaux :

- l'un formé d'experts qui gèrent un domaine de risques particuliers, qui peuvent être des risques communs à toute entreprise, ou propres au secteur d'activité de Renault. Ces experts sont les référents pour les plans de maîtrise normalisée des risques de leur domaine de compétence ;
- l'autre formé de correspondants appartenant principalement à la fonction contrôle de gestion, pour les entités, et à la fonction qualité, pour les projets. Ils sont les relais de la DMR pour la mise en œuvre opérationnelle des démarches de management des risques dans les entités et les projets.

Pour établir le plan d'audit, validé par la Direction générale, qui vise à couvrir les risques majeurs de l'entreprise, la Direction de l'audit interne s'appuie notamment sur les cartographies des risques de façon à identifier les thèmes d'audit les plus pertinents et à évaluer la couverture des risques. La Direction de l'audit interne apporte à la DMR un éclairage, issu des missions d'audit, sur le niveau de maîtrise effectif des risques majeurs.

En 2012 la DMR a concentré ses activités sur :

- le déploiement des cartographies de risques sur les principaux projets de développement véhicules, avec la Direction de la qualité et la Direction de la performance et des méthodes ingénierie ;
- la poursuite des cartographies des risques dans des entités commerciales (Renault Ceska Republika, Renault Hungaria, Renault Nordic, Renault Slovensko) ;
- la poursuite de l'effort de formation de son réseau de correspondants au processus opérationnel de réalisation d'une cartographie des risques ;
- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs du Groupe.

La présentation des facteurs de risque auxquels le Groupe est exposé fait l'objet du chapitre 1.5 du Document de référence 2012.

#### CONFORMITÉ AUX LOIS, RÈGLEMENTS ET RÈGLES DE L'ENTREPRISE

Ce contrôle est exercé par le Comité éthique et conformité. Il s'appuie sur une Direction de la conformité réglementaire, au sein de la Direction du contrôle interne, chargée d'animer les directions prescriptrices (Directions juridique, plan environnement, réglementation technique et homologation, responsabilité sociale de l'entreprise, ressources humaines, etc.) et un réseau de correspondants conformité. En 2012, la Direction de la conformité réglementaire a défini une méthodologie d'évaluation des dispositifs existants validée par le Comité éthique et conformité du 12 septembre 2012. Elle sera déployée progressivement fin 2012 et en 2013.

#### MAÎTRISE DES ACTIVITÉS

La Direction générale actualise et communique les objectifs généraux de Renault dans le cadre du plan pluriannuel et des budgets annuels, ainsi que l'allocation de ressources aux Régions, métiers et programmes. Le contrôle de gestion Groupe élabore des notes d'instructions à l'attention de chacun des secteurs opérationnels, des Régions, des métiers et des programmes. Elles incluent les hypothèses macroéconomiques à prendre en compte (cours de change, taux d'intérêt, taux d'inflation, cours des matières premières, etc.), les indicateurs financiers et non financiers qui seront mesurés au cours de l'exercice suivant, le calendrier et la segmentation du périmètre d'activité. Chaque Région a la responsabilité de transmettre ces instructions aux filiales de son périmètre après les avoir complétées des spécificités métier.

La fonction contrôle de gestion a pour mission d'animer et de mesurer la performance économique aux différents niveaux de l'organisation (Groupe, secteurs opérationnels, Régions, métiers, programmes).

Le contrôle de gestion s'effectue de manière décentralisée afin de tenir compte des spécificités de chaque métier. Sa mission est encadrée, notamment, par les instructions périodiques élaborées par la Direction de la performance et du contrôle Groupe.

Dans le cadre du schéma de gestion du Groupe, son rôle consiste en particulier à :

- déclinier les objectifs économiques et le budget de l'entreprise ;
- animer le Groupe à travers une mesure de la performance des entités, des Régions, des métiers et des programmes véhicules, et, en particulier, un suivi des indicateurs de suivi du *free cash flow* ;
- analyser sous l'angle économique les décisions de gestion proposées à tout niveau, en contrôler la cohérence avec les normes, plans et budgets, en juger la pertinence économique et formuler à leur égard un avis et une recommandation.

#### Des procédures et modes opératoires

Le développement du référentiel de gestion s'est poursuivi en 2012 avec la mise à jour du dispositif de contrôle interne. Ce référentiel vise à doter les opérationnels de procédures standard de gestion.

L'ensemble de cette documentation est à la disposition du personnel de toutes les entités du Groupe *via* le portail intranet de la fonction gestion. On y trouve en particulier :

- toutes les normes, règles et instructions, qu'elles soient spécifiques à une activité donnée ou qu'elles s'appliquent de manière standardisée à toute l'entreprise ;
- le dictionnaire économique permettant à chacun de développer sa compréhension des principaux concepts et agrégats utilisés pour piloter la performance économique du Groupe ;
- le dispositif de contrôle interne au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse des processus opérationnels.

#### Des contrôles de premier et deuxième niveaux

Le contrôle de premier niveau du déploiement du dispositif de contrôle interne défini par la Direction du contrôle interne est effectué à l'occasion de campagnes d'auto-évaluations menées par les entités, sous leur responsabilité, à l'aide de questionnaires spécialisés par type d'activité exercée. À l'issue du déroulement de ces campagnes, apparaissent les points



forts et les zones sur lesquelles des plans d'action doivent être lancés en priorité par les entités.

L'exploitation systématique des résultats de ces évaluations permet d'identifier les zones d'amélioration prioritaire du dispositif global de contrôle interne. À titre de contrôle de second niveau, la qualité de la documentation des auto-évaluations par les entités fait l'objet de campagnes de tests par la Direction du contrôle interne.

### Des systèmes d'information

Les dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne de la Direction des systèmes d'informations Renault (DSIR) sont pilotés comme suit :

- les risques généraux liés aux processus financiers (investissements, achats, mesure de la rentabilité, etc.) sont suivis par la Direction de la performance économique de la DSIR ;
- les risques spécifiques liés aux processus opérationnels informatiques (perte de qualité ou de productivité dans les développements, l'exploitation, le support, les compétences, etc.) sont suivis par la Direction plan et architecture informatique. Elle est responsable transversalement de la définition et du suivi de ces processus (gestion des projets, qualité de l'exploitation, support, etc.). Elle s'appuie sur le tableau de bord DSIR, qui comprend les principaux indicateurs d'incidents, de performances, et sur un questionnaire d'auto-évaluation des procédures DSIR à l'attention de ses divers sites, filiales ou départements centraux ;
- les risques liés à la sécurité des systèmes d'information (interruptions de fonctionnement informatique, vol de données confidentielles ou destruction des données informatisées) sont également suivis par la Direction plan et architecture informatique au travers :
  - d'un Comité des risques informatiques au niveau Groupe, organisé par la DSIR en collaboration avec la Direction du management des risques et les représentants des principales directions opérationnelles de l'entreprise et du programme maîtrise de l'information,
  - de Comités de surveillance sécurité qui vérifient, au plan opérationnel, l'efficacité de l'application des procédures de sécurité informatique, conformément aux bonnes pratiques internationales (politique et démarche de type ISO 27001),
  - d'une organisation de validation de l'architecture et des niveaux de sécurité mis en place dans le cadre des projets,
  - des revues de risques conduites par la DSIR, en plus des contrôles de la DAMRO ou de la Direction de la prévention et de la protection du Groupe (D2P).

### Un dispositif de formation pour adapter les compétences

Les grands métiers et fonctions de l'entreprise ont mis en place des écoles pour professionnaliser leurs équipes. Ils soulignent ainsi leur attachement au plan de formation de leurs collaborateurs comme levier de performance, pour mieux répondre aux attentes de la Direction générale.

Au sein de la fonction Gestion, l'École de la Finance a déployé en 2012 dans l'ensemble du Groupe des formations sur les nouveaux systèmes d'information de gestion. Elle a également développé un site intranet attractif pour donner envie aux collaborateurs des métiers de la gestion de développer leurs compétences et aux autres d'en savoir plus dans ce domaine.

Enfin, depuis 2012, l'École de la Finance décline son offre de formation selon trois niveaux (fondamentaux, confirmé et expertise) et propose, en plus des formats « présente » et *e-learning*, des classes virtuelles grâce aux nouvelles

technologies. Elle comprend une offre relative au management des risques. L'enrichissement avec des formations au contrôle interne est prévu en 2013.

### Un plan de progrès du dispositif de contrôle interne

L'année 2012 a été marquée par :

- le déploiement de la nouvelle organisation de la Direction du contrôle interne conformément à la structure de gouvernance du Groupe définie en 2011, avec une organisation articulée autour du développement :
  - d'un référentiel global de contrôle interne pour le Groupe,
  - de systèmes d'évaluation adéquats,
  - du contrôle de la conformité des règles du Groupe aux obligations auxquelles il doit faire face ;
- la poursuite des démarches d'évaluation du contrôle interne des processus opérationnels au travers de l'élaboration de nouveaux questionnaires et leur déploiement jusqu'à la conduite de nouvelles campagnes. Pour la première fois ont eu lieu des campagnes d'auto-évaluation spécifiques des processus « Gestion des Créances » et « Homologation des véhicules ». En vue d'homogénéiser les initiatives d'évaluation du contrôle interne des processus, la Direction du contrôle interne a piloté la campagne d'auto-évaluation du processus Achats selon la méthodologie qu'elle a développée. Ces différentes auto-évaluations montrent globalement une bonne maîtrise des opérations. Néanmoins, certaines activités font l'objet d'un plan de progrès en cours, suivi par les responsables des processus concernés et supervisé par la Direction du contrôle interne. Enfin, comme chaque année, ont eu lieu des campagnes d'auto-évaluation des activités de distribution de Renault Retail Group et de l'informatique.

L'analyse du dispositif de contrôle interne de Renault s'est poursuivie en 2012 selon deux angles :

- une mise à jour du référentiel de contrôle interne de l'Automobile au regard des attentes de l'AMF a été effectuée. Ce référentiel de contrôle interne, revu par les Commissaires aux comptes, répond de façon satisfaisante aux préconisations de l'AMF. Les points de faiblesse identifiés sur les processus concernés par cette mise à jour ont donné lieu aux actions correctrices nécessaires avec les responsables de processus concernés et leurs contrôleurs de gestion ;
- la poursuite du programme d'analyse détaillée de processus opérationnels a concerné les domaines suivants :
  - la gestion des stocks de pièces de seconde monte et d'accessoires,
  - la gestion de la trésorerie,
  - les achats de pièces ouvrées externes (POE),
  - le pilotage des moyens commerciaux après-vente,
  - les ventes de pièces de seconde monte et d'accessoires de filiales à réseaux.

Ces travaux permettent d'améliorer le dispositif de contrôle interne des processus étudiés et de répondre à chaque objectif du référentiel AMF de façon appropriée, avec un souci d'améliorer l'efficacité de ces processus.

En 2013 sont prévus les mêmes travaux, en particulier sur les processus opérationnels suivants :

- achats autres que de POE (services, biens d'équipement, etc.) ;
- fabrication ;
- ingénierie (pilotage des activités de recherche et de développement).

## QUALITÉ, FIABILITÉ ET PERTINENCE DES INFORMATIONS FINANCIÈRES, COMPTABLES ET DE GESTION

Le dispositif de contrôle interne relatif à l'information comptable et financière s'appuie sur le cadre de référence de l'AMF mis à jour en 2010. Il couvre non seulement les processus de préparation de l'information financière, pour les arrêtés comptables, les phases prévisionnelles ou la communication financière, mais aussi les processus opérationnels amont concourant à la production de cette information.

Le Groupe dispose de systèmes d'information permettant la production simultanée des comptes selon les référentiels locaux et les normes du Groupe. Ce mécanisme garantit ainsi la cohérence des données dans un contexte de centralisation et de consolidation de l'information dans des délais réduits. Sous l'autorité fonctionnelle du Directeur de la comptabilité Groupe (DCGr), la responsabilité de l'établissement des comptes incombe aux Directeurs administratifs et financiers des filiales placés sous l'autorité hiérarchique des Présidents et Directeurs généraux de ces mêmes filiales.

Un manuel définit les normes communes de présentation et d'évaluation du Groupe. Ce manuel, enrichi année après année, est mis à disposition de toutes les entités et permet l'homogénéité de l'information financière remontée.

### Principes d'élaboration des comptes

Les états financiers consolidés du groupe Renault sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et dont le règlement d'adoption est paru au *Journal officiel* de l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes.

La Direction de la comptabilité Groupe, rattachée directement au Directeur financier du Groupe, est dotée d'un service « Normes et principes comptables ». Elle est investie d'une autorité qui lui permet de faire valoir effectivement l'application des principes comptables en vigueur. Une communication régulière permet aux collaborateurs de l'entreprise d'être informés des mises à jour et des évolutions des standards.

Le groupe Renault, constitué de deux secteurs opérationnels d'activité distincts, l'Automobile et le Financement des ventes (RCI Banque), élabore des comptes consolidés à partir d'un outil de consolidation unique, structuré selon un plan de comptes unique pour toutes les entités du périmètre de consolidation.

Il publie des informations semestrielles et annuelles. Ces arrêtés sont anticipés par la réalisation de pré-clôtures effectuées deux fois par an : au 31 mai pour l'arrêté de juin et au 31 octobre pour la clôture de décembre. Des réunions de synthèse sont organisées avec les Commissaires aux comptes, en présence de la Direction du Groupe, dans le cadre d'un processus continu d'échange avec cette dernière. Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique est présent à toutes les étapes essentielles de validation de l'information financière et comptable.

### Éléments clés de la démarche de contrôle de l'information financière et comptable

Le groupe Renault qui, dans ses deux secteurs opérationnels, doit gérer une décentralisation des opérations dans ses filiales en France ou à l'étranger, s'appuie pour cela sur les axes fondamentaux suivants qui permettent la

production d'une information financière et comptable de qualité et favorisent la réduction des délais de production des comptes :

- la standardisation des systèmes opérationnels en amont de la comptabilité est systématiquement recherchée ;
- le déploiement des modules financiers et comptables de l'ERP choisi par le Groupe dans les entités industrielles et/ou commerciales à travers le monde.

L'utilisation d'un tel progiciel, fortement structuré, permet 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.

La fiabilité de l'information comptable et financière est essentiellement assurée par la maîtrise des transactions élémentaires traitées par des systèmes opérationnels, en amont, dans lesquels sont opérés les premiers actes de contrôle. Ils alimentent au travers d'interfaces les systèmes auxiliaires de la comptabilité. Ces interfaces font l'objet d'un contrôle systématique garantissant l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont et la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

Enfin, les équipes comptables en liaison avec les équipes informatiques ont développé un processus de sécurisation de l'ERP, en cas de défaillance majeure. Un plan de continuité de l'exploitation a été élaboré au niveau central. Il est déployé dans les filiales utilisatrices de l'ERP.

### Communication financière

L'importance croissante de la communication financière, la multiplicité de ses formes, la nécessité impérieuse de délivrer une information financière de qualité ont conduit le groupe Renault à confier la totalité de la communication financière à la Direction des relations financières au sein de la Direction financière et à la doter des fonctions nécessaires à l'accomplissement de cette mission.

La Direction des relations financières est en charge :

- du pilotage de l'élaboration du Document de référence déposé à l'AMF, des Rapports d'activités annuels et semestriels et de l'information trimestrielle ;
- de la communication avec les marchés financiers ;
- des relations avec les analystes et investisseurs spécialisés en investissements socialement responsables ;
- des relations avec les investisseurs et l'actionariat individuel ;
- des relations avec l'autorité de tutelle (AMF).

### Charte des Commissaires aux comptes

Dans le cadre du contrôle légal des comptes, Renault a pris l'initiative en 2004 de rédiger une charte sur les missions et l'indépendance des Commissaires aux comptes et de la signer avec eux. Elle 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. Sa mise à jour est prévue en 2013.



### 3.1.3.4 FINANCEMENT DES VENTES : RCI BANQUE

Conformément au règlement n° 97-02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit, RCI Banque s'est doté d'un dispositif de contrôle interne qui vise également à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société, s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques, suivre les mesures correctives et préventives afin de réduire la probabilité de leur survenance.

Ce cadre spécifique relatif aux établissements de crédit est décrit dans la Charte de contrôle interne de RCI Banque qui définit le dispositif cible applicable à l'ensemble du groupe RCI Banque. Il précise notamment :

- le dispositif général de pilotage du contrôle interne ;
- les dispositifs locaux des filiales de crédit, succursales et *joint-ventures* ;
- les dispositifs spécifiques des différents domaines fonctionnels.

Le dispositif de contrôle interne du groupe RCI Banque comprend trois niveaux d'intervention :

- le 1<sup>er</sup> niveau est constitué par les dispositifs d'autocontrôle de chaque direction et de chaque implantation géographique. Ces entités ont notamment en charge, pour leur domaine respectif d'activité, d'appliquer les procédures existantes et d'effectuer tous les contrôles prévus par ces dernières. Le contrôle de premier niveau est essentiellement opérationnel et donc réalisé par des propriétaires de processus qui ont été formés à cet effet au sein de chaque filiale. Ce contrôle de premier niveau couvre les principaux risques ;
- le 2<sup>e</sup> niveau est piloté par le département du contrôle permanent et animé par les contrôleurs internes locaux. Ces derniers, indépendants des unités opérationnelles, effectuent des missions d'inspection sur la régularité et la conformité des opérations ;
- le 3<sup>e</sup> niveau est exercé par des organes de contrôle indépendants (autorités de tutelle, cabinets indépendants mandatés, etc.) et par le département du contrôle périodique. À ce titre, la Direction de l'audit interne Renault met des ressources complémentaires à la disposition de RCI Banque conformément à une convention de « prestataire externe », afin de réaliser les audits de 3<sup>e</sup> niveau de RCI Banque dans le cadre d'un plan d'audit annuel approuvé par le Comité d'audit et des comptes ou à la demande du Président-Directeur général de RCI Banque.

Le pilotage de ce dispositif est assuré par :

- le Conseil d'administration de RCI Banque qui a pour rôle de s'assurer de la mise en œuvre du contrôle interne. Il consacre au moins une séance annuelle à des revues complètes du dispositif de contrôle interne pour valider le Rapport annuel sur le contrôle interne à destination de l'autorité de contrôle prudentiel de la Banque de France et s'appuie sur les travaux du Comité d'audit et des comptes ;
- le Comité d'audit et des comptes de RCI Banque est en charge, sous la responsabilité du Conseil d'administration, de porter son appréciation sur la qualité du contrôle interne et notamment sur les systèmes de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques. Il se réunit deux fois par an. Ses membres sont nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs ;
- le Comité de contrôle interne RCI Banque réunit quatre fois par an l'ensemble du Comité exécutif et a pour objectif de contrôler la qualité du dispositif de contrôle interne et des dispositifs connexes, suivre l'évolution des risques opérationnels et suivre le dispositif de conformité. Il communique au Comité d'audit et des comptes ainsi qu'au Conseil d'administration les informations nécessaires à leurs travaux ;
- des comités spécifiques, réunissant des membres du Comité exécutif, assurent un contrôle régulier des différents domaines de risque couverts par le règlement : suivi de l'exposition du groupe au risque de crédit, analyse de la rentabilité globale et par type de produit des sociétés du groupe, contrôle de l'exposition du groupe aux risques financiers (taux, liquidité, change, contrepartie) et de la conformité des opérations par rapport à la liste des produits autorisés.

Enfin, ce dispositif fait l'objet d'une synthèse présentée au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) de Renault au même titre que celui de l'Automobile.

## 3.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société RENAULT et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président 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 2012.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 15 février 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Aymeric de la Morandière

## 3.3 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX

### 3.3.1 RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET MANDATAIRES SOCIAUX ◆

#### 3.3.1.1 MODE DE DÉTERMINATION

##### RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération des membres du Comité de direction Renault (CDR) comprend une partie fixe et une partie variable.

Au titre de 2012, la partie variable est fondée, d'une part, sur l'atteinte d'un critère collectif qui est un *free cash flow* positif et, d'autre part, sur l'atteinte de critères individuels liés à la performance du secteur sous responsabilité. Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif principal de *free cash flow* avait été atteint. Par conséquent, les membres du CDR sont éligibles à une part variable fondée sur ce critère. Concernant le Président-Directeur général, le mode de détermination de sa part variable au titre de 2012 inclut d'autres critères détaillés au paragraphe 3.3.2.1.

##### RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Par décisions du Conseil d'administration du 28 octobre 2004 et du 31 octobre 2006, les membres du Comité exécutif Groupe (CEG) bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire. Ce régime comprend :

- un régime à cotisations définies de 8 % de la rémunération annuelle comprise entre huit et seize fois le plafond annuel de la Sécurité sociale, pris en charge à 5 % par l'entreprise et à 3 % par le bénéficiaire ;
- un régime additif à prestations définies ne pouvant excéder 30 % de la rémunération d'activité et soumis à des conditions d'ancienneté et à l'achèvement de la carrière au sein du Groupe.

La rémunération de référence utilisée pour le calcul des retraites des régimes à prestations définies est égale à la moyenne des trois rémunérations les plus élevées perçues au cours des 10 dernières années précédant le départ en retraite. La rémunération de référence est en tout état de cause limitée à 65 plafonds annuels de la Sécurité sociale.

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 estimée de 30 % à 45 % de leur rémunération d'activité de référence du fait de leurs différences d'ancienneté au sein de Renault et du CEG.

#### 3.3.1.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CDR VERSÉE EN 2012

En 2012, la rémunération totale versée aux 27 membres présents au CDR au 31 décembre 2012, s'est élevée à 15 667 420 euros comprenant 9 360 825 euros de part fixe, contre 12 202 263 euros de rémunération totale pour les membres du CDR en 2011.

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

### 3.3.2 RÉMUNÉRATION DU MANDATAIRE SOCIAL ◆

Conformément aux recommandations Afep/Medef et aux préconisations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), il est précisé que le mandataire social ne cumule sa fonction avec aucun contrat de travail Renault.

#### 3.3.2.1 MODE DE DÉTERMINATION

##### RÉMUNÉRATION FIXE ET VARIABLE

La rémunération du Président-Directeur général se compose d'une part fixe et d'une part variable.

Il est précisé que le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a arrêté fin 2011 la part fixe du Président-Directeur général au titre de l'exercice 2012 à 1 230 000 euros ainsi que les modalités de détermination de la part variable au titre de l'exercice 2012 à verser en 2013. Il a été décidé que celle-ci serait comprise entre 0 et 150 % de la part fixe et assise sur les critères suivants :

- le taux de retour sur capitaux propres (ROE – *Return On Equity*) qui pèse pour 15 % maximum de la part variable ;
- la marge opérationnelle obtenue (25 % maximum de la part variable) ;
- le seuil de *free cash flow* fixé par le Conseil d'administration (50 % maximum de la part variable) ;

- un élément qualitatif lié à la stratégie et au management qui se fonde sur les critères suivants : la mise en œuvre de la stratégie industrielle, notamment en France ; l'avancement de la filière électrique ; l'élaboration d'une stratégie R&D pluriannuelle ; la RSE ; Daimler ; les synergies de l'Alliance (60 % maximum de la part variable).

Le Conseil d'administration du 13 février 2013, sur proposition du Comité des rémunérations, a jugé que ce taux était de 117 % de la part fixe sur 150 % au titre de l'exercice 2012.

Sur proposition du Président-Directeur général et sous réserve de la signature de l'Accord de compétitivité en cours de négociation, le Conseil

d'administration a accepté de reporter le paiement de 30 % de cette part variable et de la conditionner au respect par Renault de ses engagements à durée indéterminée pris dans le cadre de cet Accord.

### RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Le Président-Directeur général bénéficie en outre du régime de retraite supplémentaire mis en place pour les membres du Comité exécutif Groupe (cf. chapitre 3.3.1.1). En effet, le Conseil d'administration a pour politique d'assimiler le mandataire social, nommé par lui, à des cadres dirigeants pour les éléments accessoires à sa rémunération et notamment en matière de retraite.

### 3.3.2.2 RÉMUNÉRATIONS DU MANDATAIRE SOCIAL

Les tableaux suivants ont été établis selon les recommandations de l'Afep/Medef et de l'AMF.

#### TABLEAU 1

##### Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

	2011	2012
<b>CARLOS GHOSN – Président-Directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 890 104	2 728 356*
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	1 489 000**	750 258**
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4 379 104</b>	<b>3 478 614</b>

\* Sous réserve de la signature de l'Accord de compétitivité en cours de négociation au 13 février 2013, le versement de 30 % de la part variable incluse dans cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.

\*\* Le modèle de valorisation retenu dans les comptes consolidés est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La valorisation des options reportée dans cette colonne correspond à la charge comptable totale de la période d'exercice soit 4 ans (cf chap. 4 note 19-H de l'annexe aux comptes consolidés).

#### TABLEAU 2

##### Tableau récapitulatif des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social

a) La rémunération totale du Président-Directeur général versée par Renault SA et les sociétés qu'elle contrôle, a été la suivante (en euros) :

CARLOS GHOSN	MONTANTS 2011		MONTANTS 2012	
	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE	DUS AU TITRE DE L'ANNÉE	VERSÉS AU COURS DE L'ANNÉE
Rémunération fixe	1 230 000	1 230 000	1 230 000	1 230 000
Rémunération variable <sup>(1)</sup>	1 599 000	0 <sup>(2)</sup>	1 439 100 <sup>(3)</sup>	1 599 000
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Jetons de présence	48 000	28 000	48 000	48 000
Avantages en nature	13 104	13 104	11 256	11 256
<b>TOTAL</b>	<b>2 890 104</b>	<b>1 271 104</b>	<b>2 728 356</b>	<b>2 888 256</b>

(1) Sommes versées l'année suivante.

(2) Lors du Conseil d'administration du 14 mars 2011, Monsieur Ghosn a renoncé à sa part variable au titre de l'exercice 2010 de 1 658 880 euros.

(3) Sous réserve de la signature de l'Accord de compétitivité en cours de négociation au 13 février 2013, le versement de 30 % de cette somme est reporté et conditionné au respect par Renault de l'ensemble de ses engagements à durée déterminée pris dans le cadre de cet Accord.

b) Rémunération du Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd.

Conformément aux informations publiées par Nissan les 30 juin 2011 et 30 juin 2012 dans son document annuel Yukashoken-Houkokusho pour respectivement l'exercice fiscal 2010 (du 1er avril 2010 au 31 mars 2011) et l'exercice fiscal 2011 (du 1er avril 2011 au 31 mars 2012), la rémunération

totale que M. Carlos Ghosn a reçue au titre de ses fonctions de Président-Directeur général de Nissan Motors Co., Ltd. pour l'exercice fiscal 2010 était de 982 millions de yens et pour l'exercice fiscal 2011 (en millions de yens) :

EXERCICE FISCAL (DU 1 <sup>ER</sup> AVRIL 2011 AU 31 MARS 2012)	RÉMUNÉRATION	STOCK-OPTIONS	TOTAL
2011	987*	0	987*

\* Chiffres publiés par Nissan conformément à la norme comptable JGAAP.

Pour information, le taux de change au 31 mars 2012 était de 110,5 yens pour 1 euro.

Cette information est directement accessible, ainsi que toutes ses mises à jour, sur le site Internet de Renault à l'adresse suivante : <http://www.renault.com/fr/finance/gouvernance/pages/dirigeants.aspx>

### TABLEAU 3

#### Tableau sur les jetons de présence et les autres rémunérations perçues par les mandataires sociaux non dirigeants

Pour le montant des jetons de présence alloués au titre de l'exercice 2012, voir le tableau chapitre 3.3.4.2.

### TABLEAU 4

#### Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice au dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NATURE DES OPTIONS	VALORISATION DES OPTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS (*)	NB D'OPTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	PÉRIODE D'EXERCICE
CARLOS GHOSN	N° 18 29/04/2011	ACHAT	931 000	100 000	38,80 €	Du 30/04/2015 au 28/04/2019
	N° 19 08/12/2011	ACHAT	558 000	100 000	26,87 €	Du 09/12/2015 au 07/12/2019
	N° 20 13/12/2012	ACHAT	750 258	150 000	37,43 €	Du 13/12/2016 au 12/12/2020

\* Le modèle de valorisation retenu dans les comptes consolidés est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La valorisation des options reportée dans cette colonne correspond à la charge comptable totale de la période d'exercice soit 4 ans (cf. chapitre 4 note 19-H de l'annexe aux comptes consolidés).

### TABLEAU 5

#### Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'OPTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE	PRIX D'EXERCICE	ANNÉE D'ATTRIBUTION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-

### TABLEAU 6

#### Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque mandataire social

	N° ET DATE DU PLAN	NOMBRE D'ACTIONS	VALORISATION DES ACTIONS SELON LA MÉTHODE RETENUE POUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	DATE D'ACQUISITION	DATE DE DISPONIBILITÉ	CONDITIONS DE PERFORMANCE
CARLOS GHOSN	-	Néant	-	-	-	-

### TABLEAU 7

#### Actions de performance devenues disponibles pour chaque mandataire social durant l'exercice

	N° ET DATE DU PLAN	NB D'ACTIONS DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE	CONDITIONS D'ACQUISITION
CARLOS GHOSN	-	Néant	-

## TABLEAU 8

## Historique des attributions d'options de souscription ou d'achats d'actions et d'actions de performance

Les Plans n° 11, 12 et 14 sont des plans d'options de souscription d'actions, les Plans n° 17, 18, 19 et 20 sont des plans d'options d'achat d'actions.

Les Plans n° 17 bis, 18 bis, 19 bis et 20 bis concernent des actions gratuites du bénéfice desquels les mandataires sociaux sont exclus.

Le volume des Plans en cours au 31/12/2012 est de 2,69 % du nombre de titres composant le capital.

## PLANS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS POUVANT ÊTRE SOUSCRITES OU ACHETÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	POINT DE DÉPART D'EXERCICE DES OPTIONS	DATE D'EXPIRATION	PRIX DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT <sup>(1)</sup>	NB D'ACTIONS SOUSCRITES AU 31/12/2012	NB CUMULÉ D'OPTIONS ANNULÉES OU CADUQUES AU 31/12/2012	OPTIONS RESTANTES AU 31/12/2012
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2003</b>									
Plan n° 11	13/09/2005	1 631 093	200 000	14/09/2009	12/09/2013	72,98	3 000	181 193	1 446 900
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 4 mai 2006</b>									
Plan n° 12	04/05/2006	1 674 700	100 000	05/05/2010	03/05/2014	87,98	3 000	385 866	1 285 834
Plan n° 14	05/12/2006	1 843 300	200 000	06/12/2010	04/12/2014	93,86	0	350 394	1 492 906
<b>Autorisation de l'Assemblée générale des actionnaires du 29 avril 2011</b>									
Plan n° 17 <sup>*</sup>	29/04/2011	176 000	0	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	176 000	0
Plan n° 18	29/04/2011	490 000	100 000	30/04/2015	28/04/2019	38,80	0	9 444	480 556
Plan n° 19 <sup>**</sup>	08/12/2011	300 000	100 000	09/12/2015	07/12/2019	26,87	0	0	300 000
Plan n° 20 <sup>***</sup>	13/12/2012	447 800	150 000	13/12/2016	12/12/2020	37,43	0	0	447 800

(1) Le prix de souscription ou d'achat est égal à la moyenne des cours cotés aux vingt séances de Bourse précédant la date du Conseil d'administration.

\* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n°17 sont annulées.

\*\* Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012. Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 sont annulées.

\*\*\* Pour ce plan décidé en 2012, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2013.

## PLANS D'ACTION DE PERFORMANCE

DATE D'ATTRIBUTION/DATE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION		NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	DONT MANDATAIRE SOCIAL CARLOS GHOSN	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	DATE DE FIN DE CONSERVATION	ACTIONS ANNULÉES AU 31/12/2012	ACTIONS RESTANTES AU 31/12/2012
Plan n° 17 bis Actions <sup>(1)(*)</sup>	29/04/2011	544 300	0	30/04/2013 <sup>****</sup>	30/04/2015	543 500	0
Plan n° 18 bis Actions <sup>(1)</sup>	29/04/2011	1 233 400	0	30/04/2014 <sup>****</sup>	30/04/2016	28 255	1 205 145
Plan n° 19 bis Actions <sup>(1)(**)</sup>	08/12/2011	609 900	0	09/12/2013 <sup>****</sup>	09/12/2015	6 000	603 900
Plan n° 20 bis Actions <sup>(1)(***)</sup>	13/12/2012	679 900	0	13/12/2014 <sup>****</sup>	09/12/2016	0	679 900

\* Les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires de filiales étrangères afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

\*\* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les actions du Plan n° 17 bis sont annulées.

\*\*\* Pour ce plan décidé en 2011, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2012. Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis sont annulées.

\*\*\*\* Pour ce plan décidé en 2012, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2013.

\*\*\*\*\* Résidents fiscaux français.

TABLEAU 9

## Information relative aux 10 salariés non mandataires sociaux

OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'OPTIONS ATTRIBUÉES/D'ACTIONS SOUSCRITES OU ACHETÉES	PRIX D'EXERCICE	PLAN N° 17 *	PLAN N° 18	PLAN N° 19 **	PLAN N° 20
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	650 800	Plan 17 et 18 = 38,80 € Plan 19 = 26,87 € Plan 20 = 37,43 €	110 000	240 000	124 000	176 800
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	Néant					

\* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 sont annulées.

\*\* Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des options du Plan n° 19 sont annulées.

ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX 10 PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS	NB TOTAL D'ACTIONS ATTRIBUÉES	PLAN N° 17 BIS *	PLAN N° 18 BIS	PLAN N° 19 BIS **	PLAN N° 20 BIS
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution, aux 10 salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi attribuées est le plus élevé (information globale)	306 000	50 000	110 000	68 000	78 000
Actions détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, acquises, durant l'exercice, par les 10 salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé (information globale)	Néant				

\* Le Conseil d'administration du 15 février 2012 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2011 n'a pas été atteint. Par conséquent, toutes les options du Plan n° 17 bis sont annulées.

\*\* Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a constaté que l'objectif de marge opérationnelle pour 2012 n'a pas été atteint. Par conséquent, 50 % des actions du Plan n° 19 bis sont annulées.

TABLEAU 10

## Avantages du dirigeant mandataire social

DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX	CONTRAT DE TRAVAIL	RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE*	INDEMNITÉS OU AVANTAGES DUS OU SUSCEPTIBLES D'ÊTRE DUS À RAISON DE LA CESSATION OU DU CHANGEMENT DE FONCTIONS	INDEMNITÉS RELATIVES À UNE CLAUSE DE NON-CONCURRENCE
CARLOS GHOSN Président-Directeur général	Non	Oui	Non	Non

\* Cf. chapitre 3.3.1.1.

### 3.3.3 OPTIONS D'ACHAT OU DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE

#### 3.3.3.1 CADRE JURIDIQUE

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011, dans ses onzième et douzième résolutions, 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 aux articles L. 225-177 et L. 225-197-1 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, ainsi qu'à procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre (dites actions de performance).

Le nombre total des options ainsi consenties aux salariés ne peut donner droit à acheter ou à souscrire un nombre d'actions supérieur à 0,48 % du montant des titres composant, au jour de l'Assemblée, le capital social.

Le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut excéder 1,04 % du montant des titres composant au jour de l'Assemblée le capital social.

L'Assemblée générale conditionne expressément l'attribution et/ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions et l'attribution d'actions de performance au respect de critères de performance qui sont définis avec la construction des budgets pour les plans annuels et en fonction des critères du Plan Renault 2016 – *Drive the Change* pour la période 2011-2013.

L'Assemblée générale a également précisé que :

- le dirigeant mandataire social ne reçoit pas d'actions de performance ;
- les dirigeants salariés reçoivent une combinaison de stock-options et d'actions de performance ;
- les salariés particulièrement contributifs perçoivent exclusivement des actions de performance.

### 3.3.3.2 POLITIQUE GÉNÉRALE D'ATTRIBUTION DES PLANS

#### LE COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration approuve le plan d'attribution d'options et/ou d'actions de performance sur la base du Rapport du Comité des rémunérations. Ce comité examine les propositions d'attribution à certains salariés du Groupe présentées par le Président, conformément au dispositif général arrêté par l'Assemblée générale. Il délibère, en dehors de la présence du Président-Directeur général, quand le sujet le concerne personnellement.

#### LES FINALITÉS DE L'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET/OU D' ACTIONS

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 et/ou d'actions accroît ainsi leur engagement et leur motivation pour la mise en œuvre du progrès et de la croissance de l'entreprise.

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

#### LA POLITIQUE D'ATTRIBUTION D'OPTIONS ET D' ACTIONS

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

Depuis l'année 2006, des critères de performance ont été mis en place pour l'ensemble des salariés.

En tout état de cause, lorsque les objectifs ne sont pas atteints, les options et les actions attribuées deviennent, en totalité, non exerçables ou non acquises au terme de la période d'indisponibilité ou d'acquisition.

#### Les dirigeants et cadres dirigeants

Au 31 décembre 2012, les dirigeants sont constitués des 27 membres du Comité de direction Renault (CDR), y compris les membres du CEG qui sont au nombre de 11.

En 2012, les membres du CDR ont été attributaires d'une combinaison d'options et d'actions. Le Président-Directeur général n'a pas été attributaire d'actions de performance.

Les autres cadres dirigeants qui ont été attributaires exclusivement d'actions en 2012 bénéficient en principe de dotations annuelles variables selon les mêmes critères que les dirigeants, selon leur niveau de responsabilité, performance et résultats. Les quantités d'actions attribuées peuvent varier selon l'appréciation portée. Certains cadres dirigeants peuvent ne pas être attributaires.

#### Les autres cadres attributaires

Les autres attributaires sont le plus souvent des cadres supérieurs et des cadres à fort potentiel de développement professionnel, managérial, ou d'expertise. 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 postes, etc.) ; ces systèmes constituent un faisceau d'observations permettant de réellement distinguer les plus méritants.

#### L'entretien annuel

Chaque année, un entretien individuel permet de faire le bilan écrit précis de la performance réalisée 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 de définir les objectifs pour l'année suivante. Il sert également à analyser la capacité managériale de chacun et les progrès à obtenir par rapport à un ensemble de critères d'appréciation définis par la Direction générale.

#### Les Comités de carrières

Les Comités de carrières permettent de passer en revue l'ensemble des postes de responsabilité et d'apprécier la contribution des titulaires : ils garantissent une plus grande équité et une décision managériale plus robuste. 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. Spécifiquement, ils permettent à chaque directeur de proposer ses attributaires d'options au Président en toute connaissance de cause.

Enfin, un Comité général des carrières (NAC) comprenant, sous la présidence du Président, les membres du CEG et les Directeurs opérationnels, examine les nominations aux 200 postes stratégiques et assure leur gestion prévisionnelle.



### Les cadres à potentiel

Une attention et un suivi particuliers sont consacrés à l'identification et surtout au développement des cadres à potentiel afin de développer la diversité des talents.

Trois niveaux de potentiel permettent de préparer les collaborateurs les plus performants aux trois niveaux de postes clés du Groupe grâce à des plans de développement individualisés.

Une délégation pour l'identification des potentiels et la nomination sur les postes clés est mise en œuvre pour chaque niveau de poste clé/potentiel en particulier, tant au niveau des pays que des Régions.

### La Direction des ressources humaines Groupe

Le Directeur des ressources humaines Groupe vérifie le bon fonctionnement, contrôle et utilise les entretiens annuels, prépare et pilote les Comités généraux de carrières (NAC), propose et gère les différentes listes de cadres à potentiel. En ce qui concerne les plans d'options ou d'actions, il prépare, harmonise et soumet les différentes demandes afin que le Président fasse les propositions au Comité des rémunérations du Conseil d'administration. Il est assisté dans ses fonctions par le Directeur du développement des dirigeants et les Directeurs des ressources humaines des Régions et des fonctions dont les missions, à l'intérieur de chaque grande branche et Direction du Groupe,

sont d'administrer ce processus d'identification et de développement et de suivi permanent de tous les potentiels talents de son périmètre. L'animation centrale de ces Directeurs des ressources humaines est régulière. Elle permet d'assurer auprès de chaque directeur un bon déploiement de la politique de ressources humaines, l'entretien des divers processus décrits ici et de prévoir le meilleur niveau de gestion des carrières pour chacun, notamment par la mobilité et la formation. La Direction du développement des dirigeants et les Directeurs des ressources humaines des Régions et des fonctions sont un atout important pour synthétiser les jugements et les appréciations portés par les responsables sur chacun ; ils sont ainsi mieux à même de donner un conseil avisé et un éclairage de terrain au top management pour le processus de sélection des attributaires des plans.

### 3.3.3.3 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

La perte du bénéficiaire 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 par le Président-Directeur général qui en informe le Comité des rémunérations.

Dans aucune des filiales du Groupe, il n'existe de plan d'options portant sur les actions de ces filiales.

## 3.3.4 LES JETONS DE PRÉSENCE

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

### 3.3.4.1 MONTANT

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a fixé à 1 200 000 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.

### 3.3.4.2 MODALITÉS DE RÉPARTITION

La répartition des jetons de présence pour l'exercice 2012 a été déterminée par le Conseil d'administration du 29 avril 2011, puis rappelée par le Conseil d'administration du 15 février 2012, en fonction des critères suivants :

- une part fixe, liée à la responsabilité propre résultant de l'appartenance même au Conseil, soit un montant pouvant atteindre 24 000 euros ;
- une part variable, liée à la présence effective des membres aux séances du Conseil, soit un montant pouvant atteindre 24 000 euros.

À cela s'ajoutent éventuellement deux compléments :

- l'un au titre de la participation à un comité du Conseil, soit un montant pouvant atteindre 7 500 euros par comité ;
- l'autre au titre de la présidence d'un de ces comités, soit un montant pouvant atteindre 7 500 euros.

Les montants rappelés ci-dessus sont calculés *pro rata temporis*, en fonction du temps d'exercice du mandat d'un administrateur rapporté sur une année de 365 jours.

Au titre de l'exercice 2012, le montant total des jetons de présence alloués aux administrateurs s'est élevé à 1 131 000 euros (870 627 euros en 2011).

(1) Le montant de 1 200 000 euros est en ligne avec la moyenne des jetons de présence versés par les sociétés du CAC 40.

## Montant des jetons de présence alloués par administrateur au titre de l'exercice

ADMINISTRATEURS	CONSEIL	COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE	COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DE LA GOUVERNANCE	COMITÉ DE STRATÉGIE INTERNATIONALE	COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE	MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE ALLOUÉS (en euros) <sup>(2)</sup>	
							2011 <sup>(3)</sup>	2012
M. Ghosn	100 %	-	-	100 %	-	-	36 000	48 000
M. Audvard(4)	100 %	-	-	-	100 %	100 %	46 050	48 230
M. Azéma(4)(5)	100 %	100 %	-	-	-	0 %	-	22 364
M. Belda	87,5 %	-	100 %	100 %	50 %	-	49 551	75 000
M. Biau(4)	100 %	-	-	-	100 %	-	41 025	41 840
M. Champigneux(4)	100 %	100 %	-	-	-	-	41 025	41 840
M. de Croisset	87,5 %	100 %	-	-	-	100 %	42 777	60 000
M. Delpit	87,5 %	-	-	-	100 %	-	37 752	52 500
M. Desmarest	87,5 %	-	100 %	-	100 %	50 %	56 100	75 000
M. Garnier	87,5 %	-	75 %	-	0 %	100 %	56 100	75 000
M. Gentil(4)	100 %	-	-	-	-	100 %	-	14 770
M. Isayama(6)	75 %	-	-	-	-	-	34 364	42 000
M. Kohler(4)(5)	75 %	33,3 %	-	-	-	100 %	46 050	37 636
M. Ladreit de Lacharrière	100 %	-	100 %	100 %	-	-	49 439	70 500
Mme de La Garanderie	100 %	100 %	-	100 %	-	-	46 050	63 000
M. Lagayette	87,5 %	100 %(7)	-	100 %	-	-	61 125	75 000
M. Ostertag	100 %	100 %(4)	-	-	100 %	100 %	23 276	63 000
M. Personne(4)	100 %	-	-	-	-	-	-	13 660
M. Riboud(6)	50 %	-	-	-	-	-	34 367	36 000
Mme Rih(4)	100 %	-	-	-	-	-	-	13 660
M. Rousseau(5)	75 %	-	-	-	100 %	100 %	44 414	57 000
M. Saikawa	75 %	-	-	-	100 %	-	39 389	49 500
Mme Sourisse	100 %	100 %	-	-	-	-	41 025	55 500

(1) Pour les administrateurs dont le mandat au sein du Conseil ou de l'un des Comités a commencé ou pris fin au cours de l'exercice 2012, le taux de participation est calculé sur la durée du mandat et non pas sur la durée de l'exercice.

(2) Jetons alloués au titre de l'appartenance et en fonction de l'assiduité au Conseil, de l'appartenance et de la présidence de l'un des Comités du Conseil.

(3) Les montants indiqués au titre de l'exercice 2011 représentent les montants alloués aux administrateurs, après déduction des remboursements effectués par ces derniers, comme annoncé au chapitre 3.3.4.2 du Document de référence 2011.

(4) Administrateurs dont le mandat au sein du Conseil ou d'un Comité a débuté ou a pris fin en cours d'année.

(5) Administrateurs représentant l'État.

(6) Administrateur membre d'aucun comité.

(7) Pour l'activité des années 2011, puis 2012, le Conseil d'administration de Renault a attribué un double jeton à M. Lagayette pour son travail en qualité de Président du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Pour certains administrateurs, en raison de la nature de leur désignation, les jetons de présence sont versés à leur demande au Trésor public ou à l'organisation syndicale qui les a présentés.

## 3.4 ANNEXES

Règlement intérieur du Conseil d'administration, Charte de l'administrateur et procédure relative à l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées.

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, 22 février 2005, 29 juillet 2009, 30 avril 2010 et 15 février 2012.

Le présent règlement a pour objet de définir les règles et modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités.

### 3.4.1 LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 3.4.1.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration de Renault, instance collégiale, a l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il représente collectivement l'ensemble des actionnaires et prend également en compte les attentes des autres parties prenantes. Le Conseil d'administration de Renault suit, dans son fonctionnement quotidien, les principes du Gouvernement d'entreprise tels que présentés dans le Code Afep-Medef.

Le Conseil d'administration désigne le Président du Conseil d'administration ainsi que le Directeur général. Le Conseil ayant opté pour la concentration des fonctions, la personne investie de celles-ci prend le titre de Président-Directeur général. Ainsi, par simplification, le présent règlement visera exclusivement le titre de Président-Directeur général, étant précisé que celui-ci agira selon les cas au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration ou de Directeur général.

Le Conseil d'administration doit, dans le prolongement de cette décision de concentration des fonctions, nommer parmi les membres du Conseil un *administrateur de référence* ou *Senior Independent Director* afin de veiller au respect de la collégialité des débats et à l'expression de tous les points de vue.

Le Conseil d'administration détermine, sur proposition du Président-Directeur général, agissant au titre de ses fonctions de Directeur général, 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-Directeur général ; 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 Président-Directeur général obtient l'autorisation du Conseil d'administration pour effectuer les opérations de croissance interne ou externe, de prise ou cession de toute participation dans toutes sociétés créées ou à créer lorsque leur montant excède 250 millions d'euros.

Il informe le Conseil d'administration des opérations de prise ou cession de participations lorsque leur montant est compris entre 60 et 250 millions d'euros.

Le Président-Directeur général remettra chaque année, s'il y a lieu, au Comité de l'audit, des risques et de l'éthique, une liste des opérations de prise ou cession de participations dont le montant est compris entre 30 et 60 millions d'euros. Les membres du Conseil d'administration pourront la consulter sur demande auprès du Comité de l'audit, des risques et de l'éthique.

Le Conseil d'administration examine annuellement le plan stratégique du Groupe.

Le Conseil d'administration débat et arrête, sur le Rapport du Président-Directeur général, 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 approuve le rapport établi par le Président-Directeur général, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, qui rend compte des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'administration, ainsi que des procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Il est alerté par le Président-Directeur général, 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.

Le Conseil d'administration peut, sur proposition du Président-Directeur général, désigner un ancien dirigeant mandataire social en qualité de Président d'honneur en raison notamment de sa contribution passée au développement et à la réussite de l'entreprise.

Les délibérations du Conseil d'administration et les réunions des comités 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.

Le Conseil d'administration délibère sur la base de documents qui sont adressés à chaque administrateur au moins cinq jours avant la séance du Conseil d'administration. Toutefois, dans le cas où les documents susvisés sont soumis au préalable à un comité du Conseil d'administration dans un délai inférieur, ils sont transmis aux administrateurs à l'issue de ce comité. En cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents portant sur les questions sur lesquelles le Conseil d'administration doit délibérer sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Si la confidentialité des sujets ne permet pas de transmission écrite en amont des Conseils d'administration, les administrateurs en sont informés, et peuvent, s'ils le souhaitent, être reçus par la Direction générale de Renault afin que leur soient exposés oralement les points qui seront soumis pour décision au Conseil d'administration.

### 3.4.1.2 LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Président-Directeur général doit, au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration dont il est investi, assurer les missions décrites ci-après.

Il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et spécialement des comités du Conseil d'administration. Il s'assure, en particulier, en lien avec le *Senior Independent Director*, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment au sein des comités aux travaux auxquels ils participent.

Il veille à ce que soient établis et mis en œuvre au meilleur niveau les principes du Gouvernement d'entreprise.

Il est le seul à pouvoir agir et à s'exprimer au nom de cette instance.

Le Président-Directeur général représente 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 intéressantes l'avenir du Groupe et en particulier à sa stratégie notamment en relation avec l'Alliance.

Il soumet 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*.

Il peut entendre les Commissaires aux comptes.

Il 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.

### 3.4.1.3 NOMINATION D'UN ADMINISTRATEUR DE RÉFÉRENCE OU SENIOR INDEPENDENT DIRECTOR

Le *Senior Independent Director*, dont la nomination s'inscrit dans le prolongement de la concentration des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, constitue une garantie quant à l'équilibre des pouvoirs. Le *Senior Independent Director*, dont le rôle consistera à coordonner les activités des administrateurs indépendants, pourra effectuer la liaison entre le Président-Directeur général, agissant au titre de sa fonction de Président du Conseil d'administration, et les administrateurs indépendants.

Le *Senior Independent Director*, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, est nommé par le Conseil d'administration parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants, pour la durée de son mandat d'administrateur.

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

Les missions du *Senior Independent Director* seront notamment de :

- conseiller le Président du Conseil d'administration et les Présidents de chacun des comités spécialisés ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en l'absence du Président-Directeur général. Il préside, notamment, les débats ayant pour objet l'évaluation des performances en vue de la fixation de la rémunération du Président-Directeur général, après avis du Comité des rémunérations ;
- veiller à ce que les administrateurs soient en mesure d'exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et notamment bénéficient d'un haut niveau d'information en amont des Conseils d'administration.

### 3.4.1.4 LES COMITÉS DU CONSEIL

Pour favoriser l'exercice de ses différentes missions et la réalisation des objectifs qu'il s'assigne, le Conseil d'administration de Renault est doté de cinq comités d'études :

- un Comité de l'audit, des risques et de l'éthique (CARE) ;
- un Comité des rémunérations ;
- un Comité des nominations et de la gouvernance ;
- un Comité de stratégie internationale ;
- un Comité de stratégie industrielle.

Les Présidents des différents comités rendent compte lors des séances du Conseil d'administration des travaux et avis des comités qu'ils président.

Sauf en cas d'urgence ou d'impossibilité, les comités du Conseil d'administration se réunissent au moins deux jours avant les Conseils d'administration appelés à délibérer sur les points examinés en comité. En cas d'urgence ou d'impossibilité, les comités spécialisés du Conseil d'administration se réunissent au moins 24 heures avant les Conseils d'administration.



Les documents que les comités du Conseil d'administration doivent examiner sont adressés à chaque membre au moins 2 jours avant la séance du comité concerné. Toutefois, en cas d'urgence ou d'impossibilité, l'ordre du jour et les documents que le comité doit examiner sont transmis au moins 24 heures avant la tenue du Conseil d'administration.

Les comités du Conseil d'administration émettent leurs avis, propositions et recommandations dans des rapports présentés au Conseil d'administration par le Président du comité ou par un autre membre du comité désigné par ce dernier en cas d'empêchement du Président.

Les réunions des comités du Conseil d'administration font l'objet d'un compte-rendu écrit, approuvé par le comité concerné suivant, et mis à la disposition des autres administrateurs.

## A. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE L'AUDIT, DES RISQUES ET DE L'ÉTHIQUE (CARE)

### 1. Composition

Le Comité de l'audit, des risques et de l'éthique est composé d'administrateurs choisis par le Conseil d'administration. Il comprend une majorité d'administrateurs indépendants, présentant en particulier des compétences en matière de gouvernance, financière, risques et contrôle interne. Le Président-Directeur général ne peut pas en être membre.

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 de l'audit, des risques et de l'éthique.

Le Président du comité est choisi par le Conseil d'administration.

### 2. Attributions

Les missions du CARE conformément à l'ordonnance du 8 décembre 2008 et à la recommandation émise par l'AMF le 22 juillet 2010, consistent à :

- assurer le suivi des processus d'élaboration de l'information financière, et des méthodes adoptées pour l'établissement des comptes, qui doivent être établis conformément aux standards en vigueur et au référentiel IFRS ;
- examiner et analyser les comptes tels que préparés par les directions de la Société et rendre compte des résultats de cet examen aux membres du Conseil d'administration de l'entreprise ;
- assurer un suivi de l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle interne, de conformité réglementaire et opérationnelle et du respect des règles en matière d'éthique et de déontologie.

À ce titre, le CARE :

- examine, dans le cadre de l'analyse des comptes la note des Commissaires aux comptes soulignant les points essentiels des résultats, des options comptables retenues, ainsi qu'une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques, et les engagements hors-bilan de l'entreprise ;
- est informé de l'existence d'un système destiné à identifier et évaluer les risques du Groupe et s'assure du suivi de son efficacité ;
- veille à l'existence d'un dispositif de contrôle interne et au suivi de son efficacité ;
- supervise le plan d'audit, en suit l'exécution et vérifie la mise en application des recommandations ;

- suit le bon déploiement et apprécie l'efficacité du dispositif en matière d'éthique, ainsi que l'application du Code de déontologie du Groupe et des règles de procédure afférentes, et prend connaissance des rapports du Directeur de l'éthique ;
- reçoit de la part du Directeur de l'éthique, la présentation du Rapport annuel d'activité de la Société en matière d'éthique et conformité ainsi que les actions entreprises ; il examine et donne son avis sur le programme d'actions pour l'année suivante et suit son évolution ;
- auditionne le Directeur de l'éthique, les Présidents du Comité d'éthique et de conformité et du Comité des risques et du contrôle interne ;
- examine les relations avec les parties prenantes sur toute question relative à l'éthique ;
- participe à la procédure de sélection des Commissaires aux comptes, donne un avis sur leur nomination ou leur renouvellement, sur la qualité de leurs travaux et veille au respect des règles garantissant leur indépendance. Dans ce cadre, il émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- examine le Rapport du Président du Conseil d'administration sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne, de maîtrise des risques et les règles en matière d'éthique mises en place ;
- formule toute recommandation au Conseil d'administration ou aux organes de direction de l'entreprise dans les domaines décrits ci-dessus.

### 3. Modes de fonctionnement

Le CARE se réunit à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et en tout cas préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte un sujet entrant dans le cadre de ses attributions. Pour la réalisation de sa mission le CARE a la faculté de :

- faire appel à la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation, à la Direction de la prévention et de la protection du Groupe, au Directeur de l'éthique, et/ou à des experts indépendants s'il le juge nécessaire ;
- procéder à l'audition de responsables de fonctions ou d'entités opérationnelles ;
- procéder à l'audition des Commissaires aux comptes et des représentants de la Direction de l'audit, de la maîtrise des risques et de l'organisation.

Enfin, le CARE peut solliciter auprès des représentants de l'entreprise la délivrance de toute pièce ou information qu'il jugerait nécessaire à la conduite de sa mission.

## 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-Directeur général ne peut pas en être membre.

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 d'administration le montant de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux et les règles de fixation de cette part variable, en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des intéressés, ainsi que la stratégie à moyen terme de l'entreprise, et en contrôlant l'application annuelle de ces règles ;
- d'effectuer toute recommandation au Conseil d'administration concernant la rémunération, les avantages en nature et la retraite du Président-Directeur général (au titre de ses fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général), 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 également être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa compétence, ainsi que sur celle 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 d'administration 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 un administrateur nommé par le Conseil et est composé d'administrateurs choisis par le Conseil 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 siégerait réciproquement au Comité des nominations et de la gouvernance.

### 2. Attributions

Il a pour mission :

- d'effectuer toute proposition au Conseil intéressant la nomination du Président du Conseil d'administration, du Directeur général (dissocié ou non) et des mandataires sociaux en se conformant à la procédure, qu'il aura préalablement établie, destinée notamment à sélectionner les administrateurs, et à réaliser des études sur les candidats potentiels ;

- d'apprécier l'opportunité du renouvellement des mandats parvenus à expiration, le tout en tenant compte notamment de l'évolution de l'actionnariat de la Société et de la nécessité de maintenir une proportion appropriée d'administrateurs indépendants ;
- d'être à même de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible ;
- de faire toute proposition relative à la présidence, à la composition et aux attributions des différents comités du Conseil ;
- de suivre les questions de Gouvernement d'entreprise ;
- de dresser chaque année un bilan des modalités de fonctionnement du Conseil, et le cas échéant, de proposer des modifications.

### 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 France.

Il a pour mission :

- d'étudier les orientations stratégiques proposées par le Président-Directeur général 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 d'administration.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

### 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.



## E. COMPOSITION, ATTRIBUTIONS ET MODALITÉS DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE STRATÉGIE INDUSTRIELLE

### 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

Il a pour mission la revue :

- des grandes orientations de la stratégie industrielle du Groupe ;
- des projets capacitaires ;
- des principales installations et des différents projets d'extension et/ou de réduction du Groupe ;
- de la compétitivité des sites de fabrication installés et de leur base de fournisseurs ;
- des projets d'accords stratégiques, de partenariats et des opérations de croissance externe ou de cession ayant un impact significatif sur la stratégie industrielle du Groupe ;

- des principales orientations stratégiques industrielles préparatoires aux décisions à prendre dans l'année ;
- des grands projets de véhicules et moteurs une fois par an au moment où ces projets sont engagés.

Il peut être consulté par le Président-Directeur général sur toute question relevant de sa mission.

### 3. Modalités de fonctionnement

Ce comité se réunit au moins deux fois par an en présence du Directeur des fabrications et de la logistique et à chaque fois qu'il l'estime nécessaire et préalablement aux réunions du Conseil d'administration dont l'ordre du jour comporte l'examen de la stratégie industrielle.

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.

## 3.4.2 CHARTE DE L'ADMINISTRATEUR

Le Conseil a arrêté les termes d'une Charte de l'administrateur qui précise les droits et devoirs de celui-ci.

### 3.4.2.1 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 modification qui leur seraient apportés ultérieurement.

### 3.4.2.2 DÉTENTION D' ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Conformément à l'article 11.2 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 Directeur de l'éthique du Groupe, dans les vingt-quatre heures, de la réalisation d'une telle opération.

### 3.4.2.3 REPRÉSENTATION DES ACTIONNAIRES

Chaque administrateur doit en toutes circonstances agir dans l'intérêt social de Renault et représente l'ensemble des actionnaires.

### 3.4.2.4 DEVOIR DE LOYAUTÉ

Chaque administrateur a l'obligation de faire part au Conseil d'administration 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.

### 3.4.2.5 DEVOIR DE DILIGENCE

Chaque administrateur doit consacrer le temps et l'attention nécessaires à l'exercice de ses fonctions. Il doit être assidu et participer, sauf impossibilité réelle, à toutes les réunions du Conseil d'administration et des comités dont il est membre.

### 3.4.2.6 DROIT DE COMMUNICATION ET DEVOIR D'INFORMATION

Chaque administrateur a le devoir de s'informer. Il doit réclamer au Président du Conseil d'administration, dans les délais appropriés, les informations dont il estimerait avoir besoin pour remplir ses fonctions et intervenir sur les points inscrits à l'ordre du jour du Conseil. Au surplus, le Secrétariat du Conseil d'administration se tient à la disposition de chaque administrateur pour documenter ces informations.

### 3.4.2.7 SECRET PROFESSIONNEL

Chaque administrateur doit, outre l'obligation de discrétion prévue par l'article L. 225-37 du Code de commerce, se considérer comme astreint au secret professionnel pour toute information non publique dont il aurait eu connaissance dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

### 3.4.2.8 INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Chaque administrateur s'engage, comme tout cadre dirigeant du Groupe, à se conformer à la procédure interne de Renault concernant l'utilisation et/ou la communication d'informations privilégiées relatives à Renault et/ou Nissan ainsi qu'à toute disposition législative ou réglementaire applicable.

### 3.4.2.9 REMBOURSEMENT DES 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.

## 3.4.3 PROCÉDURE RELATIVE À L'UTILISATION ET/OU LA COMMUNICATION D'INFORMATIONS PRIVILÉGIÉES

Le Conseil adopte par ailleurs, à titre de procédure interne applicable à l'ensemble du Groupe, le texte qui suit, relatif à la prévention de l'utilisation ou de la communication d'informations privilégiées.

Depuis l'ouverture du capital de Renault en 1994 et la cotation de son action sur la place financière de Paris, la Société est plus que jamais exposée au risque d'utilisation et/ou de communication d'informations privilégiées.

Outre les sanctions civiles, administratives et pénales encourues par les dirigeants, dirigeants sociaux, mandataires sociaux et par les salariés de Renault, qui seraient reconnus coupables d'infractions, de complicité d'infraction ou de recel dans ce domaine, le crédit de la Société elle-même auprès du public pourrait se trouver durablement affecté en cas de défaut avéré.

Ainsi, afin de prévenir toute utilisation et/ou communication d'information qui pourrait s'avérer préjudiciable à la Société, la présente procédure a pour objet de définir :

- la nature de cette information ;
- les conditions de son utilisation et/ou de sa communication ;
- l'application de ces règles à l'attribution des stock-options.

### 3.4.3.1 NATURE DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Par information privilégiée, on entend toute information concernant Renault et/ou Nissan, qu'elle soit favorable ou défavorable, qui pourrait avoir une incidence sur le cours de l'action Renault et/ou Nissan si elle était rendue publique (ci-après l'*Information privilégiée*). L'*Information privilégiée* peut concerner, sans que l'énumération ci-après soit limitative, la situation actuelle ou les perspectives de Renault et/ou Nissan et des sociétés de son Groupe, ainsi que les perspectives d'évolution de l'action Renault et/ou Nissan.

Plus généralement demeure non publique toute information n'ayant pas été diffusée au marché par le moyen d'un communiqué, d'une note d'information dans la presse, etc. Seule la publication par des supports à grande diffusion confère à l'*Information privilégiée* un caractère public.

### 3.4.3.2 UTILISATION ET/OU COMMUNICATION DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

Tout dirigeant, dirigeant social, mandataire social ou salarié de Renault et des sociétés de son Groupe, détenant de manière occasionnelle ou permanente une *Information privilégiée* (ci-après un *Initié*) doit, quel que soit son niveau de responsabilité, s'abstenir de toute opération sur le marché, menée directement ou par personne interposée, ayant pour objet l'action Renault et/ou Nissan, avant que cette information soit rendue publique.

Les dirigeants sociaux, mandataires sociaux ou salariés de Renault que leur fonction ou leur position expose à la détention de manière permanente d'*Informations privilégiées*, ne doivent, en règle générale, réaliser aucune opération sur les titres Renault (inclus les parts des FCPE Actions Renault) et/ou Nissan pendant les périodes suivantes :

- du 1<sup>er</sup> janvier jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement début février) ;
- du 1<sup>er</sup> avril jusqu'à l'annonce des résultats annuels de Nissan (soit approximativement mi-mai) ;
- du 1<sup>er</sup> juillet jusqu'à l'annonce des résultats semestriels de Renault et des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement fin juillet) ;
- du 1<sup>er</sup> octobre jusqu'à l'annonce des résultats trimestriels de Nissan (soit approximativement mi-novembre).



Tout *Initié* doit par ailleurs s'interdire, en prenant à cet effet toute mesure utile, toute divulgation d'une *Information privilégiée* que ce soit au sein de Renault ou hors de Renault, en dehors du cadre normal de ses fonctions, c'est-à-dire à des fins ou pour une activité autres que celles à raison desquelles elle est détenue.

De manière générale, la plus grande circonspection s'impose aux *Initiés*, cette détention devant les conduire à s'abstenir de toute opération sur l'action Renault et/ou Nissan, quand bien même le projet d'opération aurait été formé avant de prendre connaissance de l'information en question.

### 3.4.3.3 L'APPLICATION À L'ATTRIBUTION DES STOCK-OPTIONS

Sans préjudice de ce qui précède, le Conseil d'administration s'engage à ne pas consentir de stock-options :

- dans le délai de 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, qui a été remplacé par un Directeur de l'éthique lors de la séance du 8 décembre 2011, et qui devra être consulté pour toute question relative à son interprétation et l'application de ladite procédure.

# 4

<b>4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>RFA</b>	<b>194</b>
<b>4.2 COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>RFA</b>	<b>196</b>
4.2.1 Compte de résultat consolidé		196
4.2.2 Résultat global consolidé		197
4.2.3 Situation financière consolidée		198
4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés		200
4.2.5 Flux de trésorerie consolidés		201
4.2.6 Informations sur les secteurs opérationnels		202
4.2.7 Annexe aux comptes consolidés		208
<b>4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>RFA</b>	<b>255</b>
4.3.1 Sur les comptes annuels		255
4.3.2 Sur les conventions et engagements réglementés		257
<b>4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT</b>	<b>RFA</b>	<b>259</b>
4.4.1 État de synthèse		259
4.4.2 Annexe		261

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 4.1 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS ✦

### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

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 2012, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et des méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- comme indiqué à la note 13-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de la mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-J et 11-A3 fournissent une information pertinente ;
- comme indiqué dans les notes 8-B et 10-B de l'annexe, le Groupe a décidé de ne plus conserver les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

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 15 février 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

ERNST & YOUNG Audit

Jean-François Bélorgey

Aymeric de La Morandière



## 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

### 4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ♦

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Chiffre d'affaires (note 4)</b>	<b>41 270</b>	<b>42 628</b>
Coûts des biens et services vendus	(34 092)	(34 759)
Frais de recherche et développement (note 11-A)	(1 915)	(2 027)
Frais généraux et commerciaux	(4 534)	(4 751)
<b>Marge opérationnelle (note 5)</b>	<b>729</b>	<b>1 091</b>
Autres produits et charges d'exploitation (note 6)	(607)	153
<i>Autres produits d'exploitation</i>	224	384
<i>Autres charges d'exploitation</i>	(831)	(231)
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>122</b>	<b>1 244</b>
Produits (charges) d'intérêts nets	(267)	(219)
<i>Produits d'intérêts</i>	184	193
<i>Charges d'intérêts</i>	(451)	(412)
Autres produits et charges financiers	1	98
<b>Résultat financier (note 7)</b>	<b>(266)</b>	<b>(121)</b>
<b>Plus-value de cession des titres AB Volvo (note 14)</b>	<b>924</b>	<b>-</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 504</b>	<b>1 524</b>
<i>Nissan (note 13)</i>	1 234	1 332
<i>Autres entreprises associées (note 14)</i>	270	192
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 284</b>	<b>2 647</b>
Impôts courants et différés (note 8)	(549)	(508)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 735</b>	<b>2 139</b>
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle	(37)	47
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	1 772	2 092
Résultat net par action <sup>(1)</sup> ( <i>en euros</i> ) (note 9)	6,51	7,68
Résultat net dilué par action <sup>(1)</sup> ( <i>en euros</i> ) (note 9)	6,50	7,68
Nombre d'actions retenu ( <i>en milliers</i> ) (note 9)		
<i>Pour le résultat net par action</i>	272 256	272 381
<i>Pour le résultat net dilué par action</i>	272 393	272 381

(1) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

## 4.2.2 RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

Les autres éléments du résultat global sont présentés nets des effets d'impôt qui sont détaillés en note 10-B.

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 735</b>	<b>2 139</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(268)	(23)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(99)	(107)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	35	(142)
Couvertures de flux de trésorerie	(20)	(13)
Actifs financiers disponibles à la vente	132	(257)
<b>Total des autres éléments du résultat global hors part des entreprises associées (A)</b>	<b>(220)</b>	<b>(542)</b>
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	10	(107)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 164)	645
Couvertures de flux de trésorerie	(19)	(14)
Actifs financiers disponibles à la vente	72	(80)
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global (B)	(1 101)	444
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>(1 321)</b>	<b>(98)</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>414</b>	<b>2 041</b>
Dont part des actionnaires de la société mère	450	1 996
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle	(36)	45



## 4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>ACTIFS</b>		
<b>Actifs non courants</b>		
Immobilisations incorporelles (note 11-A)	3 482	3 718
Immobilisations corporelles (note 11-B)	11 534	11 357
Participations dans les entreprises associées	15 562	15 991
<i>Nissan (note 13)</i>	14 788	14 931
<i>Autres entreprises associées (note 14)</i>	774	1 060
Actifs financiers non courants (note 22)	1 032	1 068
Impôts différés actifs (note 8)	416	566
Autres actifs non courants (note 18)	821	580
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>32 847</b>	<b>33 280</b>
<b>Actifs courants</b>		
Stocks (note 15)	3 864	4 429
Créances de financement des ventes (note 16)	23 230	21 900
Créances clients de l'Automobile (note 17)	1 144	1 275
Actifs financiers courants (note 22)	989	1 244
Créances d'impôts courants	39	66
Autres actifs courants (note 18)	2 121	2 068
Trésorerie et équivalents de trésorerie (note 22)	11 180	8 672
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>42 567</b>	<b>39 654</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>75 414</b>	<b>72 934</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>		
<b>Capitaux propres</b>		
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	3 785	3 785
Titres d'autocontrôle	(201)	(201)
Réévaluation des instruments financiers	36	(129)
Écart de conversion	(1 386)	(155)
Réserves	19 159	17 567
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	1 772	2 092
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>	<b>24 292</b>	<b>24 086</b>
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle	255	481
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES (NOTE 19)</b>	<b>24 547</b>	<b>24 567</b>
<b>Passifs non courants</b>		
Impôts différés passifs (note 8)	123	135
Provisions – part à plus d'un an (note 20)	2 496	2 227
Passifs financiers non courants (note 23)	6 622	6 327
Autres passifs non courants (note 21)	844	724
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>10 085</b>	<b>9 413</b>
<b>Passifs courants</b>		
Provisions – part à moins d'un an (note 20)	889	866
Passifs financiers courants (note 23)	3 094	3 230
Dettes de financement des ventes (note 23)	23 305	21 996
Fournisseurs	6 558	6 202
Dettes d'impôts courants	131	126
Autres passifs courants (note 21)	6 805	6 534
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>40 782</b>	<b>38 954</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>75 414</b>	<b>72 934</b>



## 4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONNAIRES (en milliers)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	RÉÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRES PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2010</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(145)</b>	<b>235</b>	<b>(554)</b>	<b>14 367</b>	<b>3 420</b>	<b>22 235</b>	<b>522</b>	<b>22 757</b>
Résultat net								2 092	2 092	47	2 139
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>					(364)	399	(131)		(96)	(2)	(98)
<b>Résultat global 2011</b>					<b>(364)</b>	<b>399</b>	<b>(131)</b>	<b>2 092</b>	<b>1 996</b>	<b>45</b>	<b>2 041</b>
Affectation du résultat net 2010							3 420	(3 420)			
Distribution							(82)		(82)	(74)	(156)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				(56)					(56)	3	(53)
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle <sup>(2)</sup>							(13)		(13)	(15)	(28)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							6		6		6
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(201)</b>	<b>(129)</b>	<b>(155)</b>	<b>17 567</b>	<b>2 092</b>	<b>24 086</b>	<b>481</b>	<b>24 567</b>
Résultat net								1 772	1 772	(37)	1 735
Autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>					165	(1 231)	(256)		(1 322)	1	(1 321)
<b>Résultat global 2012</b>					<b>165</b>	<b>(1 231)</b>	<b>(256)</b>	<b>1 772</b>	<b>450</b>	<b>(36)</b>	<b>414</b>
Affectation du résultat net 2011							2 092	(2 092)			
Distribution							(316)		(316)	(68)	(384)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital											
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle <sup>(2)</sup>							57		57	(122)	(65)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions							15		15		15
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>295 722</b>	<b>1 127</b>	<b>3 785</b>	<b>(201)</b>	<b>36</b>	<b>(1 386)</b>	<b>19 159</b>	<b>1 772</b>	<b>24 292</b>	<b>255</b>	<b>24 547</b>

(1) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période (soit (130) millions d'euros en 2011 et (258) millions d'euros en 2012).

(2) Les effets de variations de périmètre sont liés au traitement des acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle et des engagements de rachats de participations ne donnant pas le contrôle (note 2-J). En 2012, les principales opérations sont l'acquisition des intérêts ne donnant pas le contrôle des sociétés Avtoframos et Remosprom par Renault en Russie et Aichi Kikai par Nissan au Japon (voir note 13).

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2012 sont commentés en note 19.

## 4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2012	2011
<b>Résultat net</b>	<b>1 735</b>	<b>2 139</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées <sup>(1)</sup>	(34)	(22)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie		
Dotations nettes aux amortissements	3 307	2 831
Part dans les résultats des entreprises associées	(1 504)	(1 524)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie (note 26-A)	(788)	(360)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	3	5
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(2)</sup></b>	<b>2 719</b>	<b>3 069</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>	<b>507</b>	<b>335</b>
Variation nette des crédits consentis à la clientèle	(568)	(1 206)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	(896)	(1 449)
<b>Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes</b>	<b>(1 464)</b>	<b>(2 655)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	3 509	5 160
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes (note 23-A)	(2 765)	(2 528)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	652	(149)
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(69)	107
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>	<b>1 327</b>	<b>2 590</b>
<b>Variation des actifs immobilisés donnés en location</b>	<b>(210)</b>	<b>(192)</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement (note 26-B)</b>	<b>997</b>	<b>206</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 876</b>	<b>3 353</b>
Investissements incorporels et corporels (note 26-C)	(2 847)	(2 455)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	162	239
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(5)	-
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise	(112)	(156)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée	-	-
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres <sup>(4)</sup>	1 473	-
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(240)	38
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(1 569)</b>	<b>(2 334)</b>
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle <sup>(5)</sup>	(91)	-
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère (note 19-D)	(338)	(88)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(73)	(66)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle	-	(56)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>	<b>(502)</b>	<b>(210)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	1 952	712
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile (note 23-A)	(1 073)	(941)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	132	(1 911)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>1 011</b>	<b>(2 140)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>509</b>	<b>(2 350)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 816</b>	<b>(1 331)</b>

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond en 2012 aux dividendes Daimler (34 millions d'euros), AB Volvo (47 millions d'euros) et Nissan (426 millions d'euros). En 2011, correspond aux dividendes Daimler (22 millions d'euros), AB Volvo (38 millions d'euros) et Nissan (275 millions d'euros).

(4) Les titres AB Volvo ont été cédés pour 1 476 millions d'euros en 2012.

(5) Apports par augmentation ou réduction de capital et acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-J).

(en millions d'euros)	2012	2011
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>8 672</b>	<b>10 025</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	2 816	(1 331)
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(308)	(22)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture</b>	<b>11 180</b>	<b>8 672</b>

Les intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile sont indiqués en note 26-D.

Les impôts courants décaissés par le Groupe sont indiqués en note 8-A.



## 4.2.6 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

### A – INFORMATIONS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

#### A1 – COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2012</b>				
Ventes de biens	37 227	-	-	37 227
Prestations de services	1 929	2 114	-	4 043
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>39 156</b>	<b>2 114</b>	-	<b>41 270</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(297)	452	(155)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>38 859</b>	<b>2 566</b>	<b>(155)</b>	<b>41 270</b>
<b>Marge opérationnelle <sup>(1)</sup></b>	<b>(15)</b>	<b>754</b>	<b>(10)</b>	<b>729</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>(615)</b>	<b>749</b>	<b>(12)</b>	<b>122</b>
<b>Résultat financier <sup>(2)</sup></b>	<b>85</b>	-	<b>(351)</b>	<b>(266)</b>
<b>Plus-value de cession des titres AB Volvo</b>	<b>924</b>	-	-	<b>924</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 495</b>	<b>9</b>	-	<b>1 504</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 889</b>	<b>758</b>	<b>(363)</b>	<b>2 284</b>
Impôts courants et différés	(313)	(239)	3	(549)
<b>Résultat net</b>	<b>1 576</b>	<b>519</b>	<b>(360)</b>	<b>1 735</b>
<b>2011</b>				
Ventes de biens	38 697	-	-	38 697
Prestations de services	1 982	1 949	-	3 931
<b>Chiffre d'affaires externe au Groupe</b>	<b>40 679</b>	<b>1 949</b>	-	<b>42 628</b>
Chiffre d'affaires intersecteurs	(290)	409	(119)	-
<b>Chiffre d'affaires du secteur</b>	<b>40 389</b>	<b>2 358</b>	<b>(119)</b>	<b>42 628</b>
<b>Marge opérationnelle <sup>(1)</sup></b>	<b>328</b>	<b>761</b>	<b>2</b>	<b>1 091</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>478</b>	<b>764</b>	<b>2</b>	<b>1 244</b>
<b>Résultat financier <sup>(2)</sup></b>	<b>230</b>	-	<b>(351)</b>	<b>(121)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>1 519</b>	<b>5</b>	-	<b>1 524</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>2 227</b>	<b>769</b>	<b>(349)</b>	<b>2 647</b>
Impôts courants et différés	(252)	(254)	(2)	(508)
<b>Résultat net</b>	<b>1 975</b>	<b>515</b>	<b>(351)</b>	<b>2 139</b>

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

## A2 – SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

31 DÉCEMBRE 2012 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 910	116	(10)	15 016
Participations dans les entreprises associées	15 514	48	-	15 562
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 433	-	(2 645)	788
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	348	-	(104)	244
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 047	238	(48)	1 237
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>35 252</b>	<b>402</b>	<b>(2 807)</b>	<b>32 847</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	3 825	42	(3)	3 864
Créances sur la clientèle	1 195	23 649	(470)	24 374
Actifs financiers courants	1 150	514	(675)	989
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 583	2 774	(2 197)	2 160
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 072	1 338	(230)	11 180
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>17 825</b>	<b>28 317</b>	<b>(3 575)</b>	<b>42 567</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>53 077</b>	<b>28 719</b>	<b>(6 382)</b>	<b>75 414</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>24 437</b>	<b>2 650</b>	<b>(2 540)</b>	<b>24 547</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Provisions – part à plus d'un an	2 262	234	-	2 496
Passifs financiers non courants	6 362	260	-	6 622
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	424	543	-	967
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>9 048</b>	<b>1 037</b>	<b>-</b>	<b>10 085</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	857	32	-	889
Passifs financiers courants	3 716	-	(622)	3 094
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 663	24 199	(999)	29 863
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 356	801	(2 221)	6 936
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 592</b>	<b>25 032</b>	<b>(3 842)</b>	<b>40 782</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>53 077</b>	<b>28 719</b>	<b>(6 382)</b>	<b>75 414</b>



31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>Actifs non courants</b>				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 956	129	(10)	15 075
Participations dans les entreprises associées	15 955	36	-	15 991
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	3 237	-	(2 538)	699
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	497	-	(128)	369
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 007	189	(50)	1 146
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>35 652</b>	<b>354</b>	<b>(2 726)</b>	<b>33 280</b>
<b>Actifs courants</b>				
Stocks	4 409	25	(5)	4 429
Créances sur la clientèle	1 354	22 220	(399)	23 175
Actifs financiers courants	1 441	451	(648)	1 244
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 605	2 849	(2 320)	2 134
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 618	1 171	(117)	8 672
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>16 427</b>	<b>26 716</b>	<b>(3 489)</b>	<b>39 654</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>52 079</b>	<b>27 070</b>	<b>(6 215)</b>	<b>72 934</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>24 450</b>	<b>2 540</b>	<b>(2 423)</b>	<b>24 567</b>
<b>Passifs non courants</b>				
Provisions – part à plus d'un an	2 058	169	-	2 227
Passifs financiers non courants	6 066	261	-	6 327
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	340	519	-	859
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>8 464</b>	<b>949</b>		<b>9 413</b>
<b>Passifs courants</b>				
Provisions – part à moins d'un an	833	33	-	866
Passifs financiers courants	3 789	-	(559)	3 230
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 402	22 774	(978)	28 198
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 141	774	(2 255)	6 660
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>19 165</b>	<b>23 581</b>	<b>(3 792)</b>	<b>38 954</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>52 079</b>	<b>27 070</b>	<b>(6 215)</b>	<b>72 934</b>

## A3 – FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2012</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>1 576</b>	<b>519</b>	<b>(360)</b>	<b>1 735</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées <sup>(1)</sup>	(34)	-	-	(34)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	3 299	8	-	3 307
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 495)	(9)	-	(1 504)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(772)	(15)	(1)	(788)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	3	-	-	3
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(2)</sup></b>	<b>2 577</b>	<b>503</b>	<b>(361)</b>	<b>2 719</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>	<b>507</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>507</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 562)	98	(1 464)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 483	(156)	1 327
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(228)	18	-	(210)
Variation du besoin en fonds de roulement	922	95	(20)	997
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 778</b>	<b>537</b>	<b>(439)</b>	<b>3 876</b>
Investissements incorporels	(900)	(2)	-	(902)
Investissements corporels	(1 936)	(9)	-	(1 945)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	162	-	-	162
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	(5)	-	-	(5)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres <sup>(4)</sup>	1 363	(2)	-	1 361
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(252)	-	12	(240)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(1 568)</b>	<b>(13)</b>	<b>12</b>	<b>(1 569)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(493)	(360)	351	(502)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	1 071	-	(60)	1 011
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>578</b>	<b>(360)</b>	<b>291</b>	<b>509</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>2 788</b>	<b>164</b>	<b>(136)</b>	<b>2 816</b>

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (34 millions d'euros), AB Volvo (47 millions d'euros) et Nissan (426 millions d'euros).

(4) Les titres AB Volvo ont été cédés pour 1 476 millions d'euros en 2012.



<i>(en millions d'euros)</i>	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2011</b>				
<b>Résultat net</b>	<b>1 975</b>	<b>515</b>	<b>(351)</b>	<b>2 139</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées <sup>(1)</sup>	(22)	-	-	(22)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	2 820	11	-	2 831
Part dans le résultat des entreprises associées	(1 518)	(6)	-	(1 524)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	(350)	(10)	-	(360)
Dividendes reçus des entreprises associées non cotées	5	-	-	5
<b>Capacité d'autofinancement <sup>(2)</sup></b>	<b>2 910</b>	<b>510</b>	<b>(351)</b>	<b>3 069</b>
<b>Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup></b>	<b>335</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>335</b>
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(2 610)	(45)	(2 655)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	2 681	(91)	2 590
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(241)	49	-	(192)
Variation du besoin en fonds de roulement	627	(413)	(8)	206
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>3 631</b>	<b>217</b>	<b>(495)</b>	<b>3 353</b>
Investissements incorporels	(887)	(1)	-	(888)
Investissements corporels	(1 564)	(3)	-	(1 567)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	239	-	-	239
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(156)	-	-	(156)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(88)	-	126	38
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(2 456)</b>	<b>(4)</b>	<b>126</b>	<b>(2 334)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(201)	(360)	351	(210)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(2 164)	-	24	(2 140)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>(2 365)</b>	<b>(360)</b>	<b>375</b>	<b>(2 350)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>(1 190)</b>	<b>(147)</b>	<b>6</b>	<b>(1 331)</b>

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler, AB Volvo et Nissan.

## B – INFORMATIONS PAR RÉGION

<i>(en millions d'euros)</i>	EUROPE <sup>(1)</sup>	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	EUROMED-AFRIQUE	EURASIE	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2012</b>						
Chiffre d'affaires	24 661	6 141	4 010	3 992	2 466	41 270
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 777	686	616	2 321	616	15 016
<b>2011</b>						
Chiffre d'affaires	27 720	5 210	4 264	3 754	1 680	42 628
Immobilisations corporelles et incorporelles	11 192	629	701	2 084	469	15 075

(1) Dont France :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Chiffre d'affaires	10 894	12 431
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 180	9 643

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

Renault a réorganisé ses Régions en 2012. Désormais, l'Afrique est rattachée à la Région Euromed pour constituer la nouvelle Région Euromed-Afrique. La Région Asie-Afrique devient la Région Asie-Pacifique.

Les données financières relatives à 2011 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2012.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par Région d'implantation des filiales et co-entreprises.



## 4.2.7 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS

<b>4.2.7.1</b>	<b>RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE</b>	<b>209</b>
	Note 1 – Approbation des comptes	209
	Note 2 – Règles et méthodes comptables	209
	Note 3 – Évolution du périmètre de consolidation	216
<b>4.2.7.2</b>	<b>COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>217</b>
	Note 4 – Chiffre d'affaires	217
	Note 5 – Marge opérationnelle : analyse des produits et charges par nature	217
	Note 6 – Autres produits et charges d'exploitation	217
	Note 7 – Résultat financier	218
	Note 8 – Impôts courants et différés	218
	Note 9 – Résultat net et résultat net dilué par action	219
	Note 10 – Autres éléments du résultat global	220
<b>4.2.7.3</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES</b>	<b>221</b>
	Note 11 – Immobilisations incorporelles et corporelles	221
	Note 12 – Tests de dépréciation des actifs immobilisés (hors actifs donnés en location)	222
	Note 13 – Participation dans Nissan	223
	Note 14 – Participations dans les autres entreprises associées	226
	Note 15 – Stocks	229
	Note 16 – Créances de financement des ventes	229
	Note 17 – Créances clients de l'Automobile	230
	Note 18 – Autres actifs courants et non courants	231
	Note 19 – Capitaux propres	231
	Note 20 – Provisions	234
	Note 21 – Autres passifs courants et non courants	236
<b>4.2.7.4</b>	<b>ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS</b>	<b>236</b>
	Note 22 – Actifs financiers – Trésorerie et équivalents de trésorerie	236
	Note 23 – Passifs financiers, dettes de financement des ventes	238
	Note 24 – Juste valeur des instruments financiers et effets en résultat	242
	Note 25 – Dérivés et gestion des risques financiers	244
<b>4.2.7.5</b>	<b>FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS</b>	<b>248</b>
	Note 26 – Flux de trésorerie	248
	Note 27 – Parties liées	248
	Note 28 – Engagements hors bilan, actifs et passifs éventuels	249
	Note 29 – Honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau	250
	Note 30 – Événements postérieurs à la clôture	250
	Note 31 – Sociétés consolidées	251

## 4.2.7.1 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

### NOTE 1 – APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2012 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2013 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

### NOTE 2 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n° 1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les états financiers consolidés du groupe Renault de l'exercice 2012 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2012 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

### A – Évolutions des règles et méthodes comptables

L'amendement d'IFRS 7, « Instruments financiers : informations à fournir – Transferts d'actifs financiers », paru au Journal Officiel de l'Union européenne en novembre 2011, est appliqué pour la première fois en 2012.

La première application de cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les comptes arrêtés au 31 décembre 2012.

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les normes et amendements suivants, parus au Journal Officiel de l'Union européenne au 31 décembre 2012, et dont l'application n'est pas obligatoire en 2012 :

NORME		DATE D'APPLICATION OBLIGATOIRE
Amendement d'IFRS 7	Instruments financiers : informations à fournir – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	1 <sup>er</sup> janvier 2013
IFRS 10	États financiers consolidés	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 11	Partenariats	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités	1 <sup>er</sup> janvier 2014
IFRS 13	Évaluation de la juste valeur	1 <sup>er</sup> janvier 2013
Amendement d'IAS 1	Présentation des états financiers – Présentation des autres éléments du résultat global	1 <sup>er</sup> janvier 2013
Amendement d'IAS 12	Impôts sur le résultat – Impôt différé : recouvrement des actifs sous-jacents	1 <sup>er</sup> janvier 2013
IAS 19 révisée	Avantages du personnel	1 <sup>er</sup> janvier 2013
Amendement d'IAS 28	Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises	1 <sup>er</sup> janvier 2014
Amendement d'IAS 32	Instruments financiers : présentation – Compensation d'actifs financiers et de passifs financiers	1 <sup>er</sup> janvier 2014

Les impacts liés à l'application de la norme IAS 19 révisée sur les comptes consolidés sont actuellement en cours d'évaluation. Néanmoins, le Groupe ne prévoit pas d'impact significatif.

Par ailleurs, le Groupe n'anticipe à ce jour aucun impact majeur sur les comptes consolidés du fait de l'adoption des autres normes et amendements.

### B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revoit ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs états financiers pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêtés des comptes.

Les principaux postes des états financiers dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2012 sont les suivants :

- les actifs immobilisés (notes 2-L et 12) ;
- les immobilisations corporelles (véhicules donnés en location) ou stocks relatifs à des véhicules d'occasion (notes 2-G, 11-B et 15) ;
- les participations dans les entreprises associées (notes 2-L, 13 et 14) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 16) ;
- les impôts différés (notes 2-I et 8) ;

- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (note 20-C) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (note 6-A) ;
- la valeur des actifs et passifs des opérations en Iran, ainsi que les taux de change permettant de la déterminer (note 6-D1).

### C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive, directement ou indirectement, par le Groupe (filiales). Les comptes des sociétés contrôlées conjointement (co-entreprises) sont consolidés par intégration proportionnelle. Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.



La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

### D – Présentation des états financiers

#### Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et les autres résultats liés aux variations de périmètre et les coûts directs d'acquisition ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, en particulier les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé.

#### Information par secteur opérationnel

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont :

- l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de la trésorerie du Groupe ;
- le Financement des ventes, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des *reportings* internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile aux sociétés de financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile.

#### Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

### E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2012, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes de la situation financière, à l'exception des capitaux propres qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;
- l'écart de conversion fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

Les *goodwills* et les écarts d'évaluation dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net.

### F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui

résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-V).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-V.

## G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes, des ventes de technologies automobiles, des droits de commercialisation et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

### Ventes de biens et services et constatation de la marge

#### VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La vente du bien d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, baisse des tarifs du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du bien d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

Les ventes de technologies automobiles et de droits de commercialisation sont comptabilisées en chiffre d'affaires lorsque le transfert des risques et avantages associés est effectif. Ce transfert est lié aux termes des contrats de

cession, et prend notamment en compte la durée et les volumes concernés ainsi que le caractère irréversible ou non des sommes dues par l'acquéreur.

#### PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

#### GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

#### PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

### Produits de financement des ventes et constatation de la marge

#### PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

#### COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion du risque de taux ou de change) et le coût du risque non lié au refinancement des créances.

#### COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.



**CRÉANCES PRÉSENTANT UN INDICATEUR OBJECTIF DE PERTE DE VALEUR**

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur encours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque systémique de crédit, auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

**H – Résultat financier**

À l'exception des dérivés, les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

**I – Impôt sur les résultats**

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

**J – Immobilisations incorporelles****Goodwills**

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du *goodwill* complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du *goodwill* partiel). A ce jour Renault n'a enregistré que des *goodwills* évalués selon la méthode dite du *goodwill* partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation sera exercée par le Groupe au cas par cas.

Les *goodwills* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les *goodwills* sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les *goodwills* relatifs à des entreprises associées sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe *via* la part de résultat des entreprises associées.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires et les *puts* sur participations ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traités comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations ne donnant pas le contrôle acquises est comptabilisé en capitaux propres. Dans le cas des *puts*, les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées à leur juste valeur et reclassées en dettes au passif de la situation financière consolidée.

**Frais de recherche et de développement**

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteurs, boîtes de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée n'excédant pas sept ans. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Ils comprennent également les coûts relatifs au financement du projet lorsque le projet a démarré après le 1<sup>er</sup> janvier 2009. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est égal à la moyenne pondérée des taux d'intérêts des emprunts non affectés en cours sur l'exercice, limitée de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

**K – Immobilisations corporelles**

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Par ailleurs, les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction, lorsque celle-ci a démarré après le 1<sup>er</sup> janvier 2009, sont également incorporés au coût des immobilisations. Le taux de capitalisation est identique à celui utilisé pour les immobilisations incorporelles.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les actifs immobilisés donnés en location correspondent à des véhicules et des batteries faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

### Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	15 à 30 ans
Outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles <sup>(2)</sup>	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

### L – Pertes de valeur

#### Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

#### ■ Au niveau des actifs spécifiques aux véhicules et aux organes

Les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe sont constitués des frais de développement capitalisés, des outillages spécifiques et des outillages fournisseurs. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule ou à l'organe.

#### ■ Au niveau des unités génératrices de trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la Direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupements d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

#### Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée à laquelle elle se rattache.



### M – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente (sans requérir de travaux significatifs pour les mettre en état d'être vendus) et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique de la situation financière consolidée.

### 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. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

### O – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des ventes.

### P – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions gratuites consenties aux cadres et dirigeants du Groupe. Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

### Q – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions gratuites

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions gratuites sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions gratuites. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions gratuites attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie

de l'attribution de ces options ou actions gratuites est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions gratuites à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial. Les droits d'attribution d'actions gratuites sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'incessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

### R – Provisions

#### Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global, conformément à l'option offerte par la norme IAS 19.

La charge nette de l'exercice, correspondant à la somme du coût des services rendus, du coût lié à la désactualisation diminuée de la rentabilité attendue des actifs du régime et de l'étalement du coût des services passés, est entièrement constatée en diminution de la marge opérationnelle.

#### Mesures de restructuration/Indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration et des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès lors qu'elles ont fait l'objet d'un plan détaillé et d'une annonce ou d'un début d'exécution.

### S – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les titres de créances négociables, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

### Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont qualifiés d'actifs « disponibles à la vente ». La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net.

### Valeurs mobilières et titres de créances négociables

Les placements sous forme de valeurs mobilières et de titres de créances négociables sont réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, mais ne respectent pas les critères de qualification en équivalents de trésorerie.

Ils sont classés en actifs « disponibles à la vente » et sont évalués à leur juste valeur.

### Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

## T – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un instrument soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les instruments à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif sont évalués au coût amorti. Les autres instruments sont évalués à la juste valeur.

## U – Passifs financiers et dettes de financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-V).

### Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

### Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-V), ces passifs financiers sont ensuite généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

En effet, les renégociations des conditions d'emprunts et opérations assimilées ne sont comptabilisées comme une extinction de l'ancienne dette et la comptabilisation d'une nouvelle dette que si les conditions de l'ancienne et de la nouvelle dette sont substantiellement différentes. Dans ce cas, les coûts supportés à cette occasion sont enregistrés dans les charges financières de l'exercice au cours duquel la négociation intervient.

## V – Dérivés et comptabilité de couverture

### Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée.

- La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture.
- La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des taux d'intérêts courants et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus.
- La juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.



### Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'élément de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée :

- Couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture ;

- Couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier ;
- Couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et *cross currency swaps* fixe/fixe) est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

### Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

## NOTE 3 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2011	129	36	165
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	-	1	1
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	(4)	-	(4)
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2012	125	37	162

Les principales variations de périmètre intervenues sont les suivantes :

#### ■ Année 2012

La société ES Mobility srl, créée fin 2011 et destinée à la location des batteries de véhicules électriques en Italie, est intégrée globalement à compter de 2012.

Renault a cédé en décembre 2012 la totalité des actions qu'elle détenait dans le groupe AB Volvo, qui en conséquence sort du périmètre de consolidation à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2012 (note 14-A).

#### ■ Année 2011

La filiale Renault Beijing Automotive Company est consolidée par intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cette entité assure la commercialisation sur le territoire chinois de véhicules importés.

La société « Fonderie de Bretagne » est intégrée globalement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2011. Cette entité est née de la reprise par Renault des activités de la société SBFM dans le cadre d'une procédure de redressement judiciaire.

## 4.2.7.2 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

### NOTE 4 – CHIFFRE D'AFFAIRES

#### A – Chiffre d'affaires 2011 aux périmètre et méthodes 2012

Les chiffres d'affaires consolidés des exercices 2012 et 2011 sont à périmètre et méthodes identiques.

#### B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2012	2011
<b>Ventes de biens</b>	<b>37 227</b>	<b>38 697</b>
Produits de location des actifs <sup>(1)</sup>	446	548
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 519	1 436
Autres prestations de services	2 078	1 947
<b>Prestations de services</b>	<b>4 043</b>	<b>3 931</b>
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>41 270</b>	<b>42 628</b>

(1) Il s'agit des produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple d'actifs immobilisés.

### NOTE 5 – MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

#### A – Coûts des biens et services vendus

Les systèmes d'information du Groupe sont construits pour analyser le compte de résultat par destination. De ce fait, ils ne permettent pas de fournir le montant des achats consommés.

#### B – Charges de personnel

	2012	2011
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 801	5 857
Effectifs au 31 décembre	127 086	128 322

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 20-C.

#### C – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 14 millions d'euros en 2012 (6 millions d'euros en 2011).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 19-H.

#### D – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 249 millions d'euros en 2012 (238 millions d'euros en 2011).

#### E – Écarts de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 63 millions d'euros en 2012, dont 34 millions d'euros sur les

activités en Iran pour la période de huit mois antérieure à la dévaluation du rial (respectivement charge de 12 millions d'euros, dont un produit de 1 million d'euros en Iran, en 2011).

### NOTE 6 – AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2012	2011
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(110)	71
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	-	-
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	18	133
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(279)	(61)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(236)	10
<b>TOTAL</b>	<b>(607)</b>	<b>153</b>

#### A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations correspondent essentiellement à des mesures d'adaptation des effectifs en Europe en 2012 et 2011, ainsi qu'en Corée en 2012.

En 2012, ils incluent une reprise de provision nette de 40 millions d'euros (48 millions d'euros en 2011) relative à la réestimation d'une provision pour mesures d'adaptation des effectifs en France, pour tenir compte des modalités de départ effectives constatées en 2012. En 2011, ils comprennent également une reprise de provision nette de 50 millions d'euros relative à l'abandon d'un projet de restructuration des implantations en Région Parisienne.

#### B – Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)

Le résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) est constitué essentiellement de ventes de terrains et de bâtiments situés en Europe en 2012 et 2011, ainsi qu'en Corée en 2012.

#### C – Pertes de valeur des actifs immobilisés

En 2012, des pertes de valeur ont été constatées sur les actifs incorporels (243 millions d'euros) et corporels (36 millions d'euros) relatifs à cinq véhicules de la gamme et à des adaptations mécaniques.

En 2011, des reprises de valeur sur des actifs incorporels, préalablement dépréciés, ont été constatées à hauteur de 88 millions d'euros, pour traduire l'amélioration des perspectives de flux de trésorerie en relation avec trois véhicules de la gamme. Parallèlement, une perte de valeur a été constatée, pour 149 millions d'euros, sur les actifs incorporels et corporels relatifs à trois autres véhicules de la gamme (note 11).



## D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

### D1 – Opérations en Iran

Renault, en Iran, s'appuie sur deux partenaires industriels locaux, Iran Khodro et Pars Khodro, qui produisent la Logan et la Mégane, à partir de certaines pièces livrées par des entités du Groupe. Les pièces de Logan transitent par Renault Pars, filiale consolidée par intégration globale et détenue à 51 % par Renault et à 49 % par les partenaires.

En raison des sanctions économiques imposées à l'Iran, les règlements des dettes commerciales et financières libellées en monnaie étrangère sont très faibles.

Dans Renault Pars, les actifs en rials sont principalement composés de créances sur les partenaires (138 millions d'euros) et d'actifs financiers (231 millions d'euros), et Renault Pars porte une dette commerciale vis-à-vis des autres entités du Groupe libellée en euros (569 millions d'euros au 31 décembre 2012 pour 358 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Dans les comptes consolidés du Groupe, cette situation est traduite comme suit :

- une perte de change de 304 millions d'euros a été comptabilisée en résultat pour constater la dévaluation du rial (33 000 rials pour 1 euro en 2012 et 14 407 rials pour 1 euro en 2011) sur les dettes des entités iraniennes du Groupe vis-à-vis de Renault sas et de ses filiales, libellées en euros. Cette perte, exceptionnelle par son montant et sa nature, est présentée dans les autres produits et charges d'exploitation inhabituels ;
- le solde de la trésorerie disponible dans la filiale (158 millions d'euros au 31 décembre 2012) a été reclassé parmi les actifs financiers courants (note 22-A2), en raison de l'incapacité actuelle du Groupe d'utiliser cette trésorerie autrement que pour le règlement de dettes locales et cela pour une durée indéterminée ;
- les capitaux propres de la filiale sont négatifs à hauteur de 185 millions d'euros au 31 décembre 2012 (positifs à hauteur de 58 M€ au 31 décembre 2011). Conformément aux normes comptables, la part revenant aux intérêts minoritaires continue à être constatée et représente un montant négatif de 91 millions d'euros au 31 décembre 2012 (montant positif de 29 millions d'euros au 31 décembre 2011).

### D2 – Autres produits et charges inhabituels

En 2012, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels intègrent un crédit d'impôt d'exploitation pour 94 millions d'euros. Il résulte de la conclusion, en mars 2012, d'un accord avec une autorité locale brésilienne, portant sur un changement d'option fiscale en matière de taxe sur les importations d'exercices antérieurs. Ils comprennent également une charge de 11 millions d'euros consécutive à la diminution du pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan (note 13-C).

## NOTE 7 – RÉSULTAT FINANCIER

Les charges d'intérêts nettes de la période représentent 267 millions d'euros (219 millions d'euros en 2011).

Les autres produits et charges financiers s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 23-A)	(18)	31
Écart de change afférents aux opérations financières	29	27
Autres éléments	(10)	40
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>98</b>

Les autres éléments intègrent les dividendes reçus de Daimler pour leur montant brut, soit 36 millions d'euros en 2012 (30 millions en 2011). Ils comprennent également une charge de dépréciation des titres du Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA) pour 46 millions d'euros en 2012 (note 22-A1).

## NOTE 8 – IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne et en Grande-Bretagne.

## A – Charge d'impôts courants et différés

### Décomposition de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2012	2011
Charge d'impôts courants	(493)	(408)
Produit (charge) d'impôts différés	(56)	(100)
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(549)</b>	<b>(508)</b>

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 413 millions d'euros en 2012 (350 millions d'euros en 2011).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2012 s'élève à 345 millions d'euros (273 millions d'euros en 2011).

## B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2012	2011
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées</b>	<b>780</b>	<b>1 123</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	36,1 %	36,1 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>(282)</b>	<b>(405)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France	93	114
Crédits d'impôts	39	31
Impôts de distribution	(60)	(61)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(679)	(215)
Autres impacts <sup>(1)</sup>	340	28
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(549)</b>	<b>(508)</b>

(1) Cette ligne intègre principalement les effets suivants : différences permanentes, résultats taxés à taux réduits, coûts des redressements fiscaux et ajustements sur exercices antérieurs.

Compte-tenu de l'absence de perspective de résultat taxable, le Groupe ne reconnaît pas les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France au 31 décembre 2012. Au second semestre 2012, l'actif net d'impôts différés de l'intégration fiscale France qui était reconnu au 31 décembre 2011, soit 215 millions d'euros, a été déprécié en résultat pour 138 millions d'euros et en capitaux propres pour 77 millions d'euros.

En 2012, les autres impacts sur la charge d'impôts courants et différés incluent notamment l'effet de l'exonération partielle de la plus-value de cession des actions AB Volvo (note 14).

Sur le périmètre des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 29 % au 31 décembre 2012 (31 % au 31 décembre 2011). Par rapport à 2011, la baisse du taux effectif d'impôt résulte principalement de l'amélioration des résultats de l'exercice et des perspectives de résultats en Argentine et en Colombie, ainsi que de la perception d'une subvention non imposable au Brésil. Ces effets favorables sont atténués par la dépréciation des impôts différés actifs générés par la perte de change due à la dévaluation du rial iranien.

### C – Ventilation du solde net des impôts différés

#### C1 – Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2012	2011
Impôts différés actifs	566	705
Impôts différés passifs	(135)	(125)
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>431</b>	<b>580</b>
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	(56)	(100)
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	-	(42)
Écarts de conversion	(81)	(10)
Variation de périmètre et autres	(1)	3
<b>Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre</b>	<b>293</b>	<b>431</b>
<i>Dont impôts différés actifs</i>	<i>416</i>	<i>566</i>
<i>Dont impôts différés passifs</i>	<i>(123)</i>	<i>(135)</i>

#### C2 – Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées <sup>(1)</sup>	(141)	(147)
Immobilisations	(1 732)	(1 844)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	1 047	1 014
Déficits reportables	4 060	3 744
Autres	349	250
<b>Total des impôts différés actifs et (passifs)</b>	<b>3 583</b>	<b>3 017</b>
Impôts différés actifs non reconnus (note 8-C3)	(3 290)	(2 586)
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>293</b>	<b>431</b>

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2012, à 2 600 millions d'euros.

Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 783 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels), et à hauteur de 1 817 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat.

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 690 millions d'euros, correspondent essentiellement aux déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et en Corée du Sud.

#### C3 – Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment <sup>(1)</sup>	3 159	2 504
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	119	71
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	10	9
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	2	2
<b>TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS</b>	<b>3 290</b>	<b>2 586</b>

(1) Dont non reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 2 600 millions d'euros au 31 décembre 2012 et 1 888 millions d'euros au 31 décembre 2011 (note 8-C2). Les actifs nets d'impôts différés non reconnus correspondent principalement à des déficits reportables.

### NOTE 9 – RÉSULTAT NET ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2012	2011
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 059)	(3 914)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 407)	(19 427)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action</b>	<b>272 256</b>	<b>272 381</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2012	2011
Nombre d'actions retenu pour le résultat net par action	272 256	272 381
Effet dilutif des <i>stock-options</i> et droits d'attribution d'actions gratuites	137	-
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>272 393</b>	<b>272 381</b>

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net par action, complété du nombre de *stock-options* et de droits d'attribution d'actions gratuites ayant un effet dilutif et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle.



## NOTE 10 – AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL

## A – Décomposition des autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
<b>Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies</b>	<b>(268)</b>	<b>(23)</b>
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger		
Gains/(pertes) de la période	(99)	(107)
Reclassement en résultat net	-	-
<b>TOTAL ÉCARTS DE CHANGE RÉSULTANT DE LA CONVERSION DES ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER</b>	<b>(99)</b>	<b>(107)</b>
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan		
Gains/(pertes) de la période	35	(142)
Reclassement en résultat net	-	-
<b>TOTAL COUVERTURE PARTIELLE DE L'INVESTISSEMENT DANS NISSAN</b>	<b>35</b>	<b>(142)</b>
Couvertures de flux de trésorerie		
Gains/(pertes) de la période	(51)	(24)
Reclassement en résultat net	31	11
<b>TOTAL COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(20)</b>	<b>(13)</b>
Actifs financiers disponibles à la vente		
Gains/(pertes) de la période	132	(257)
Reclassement en résultat net	-	-
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE</b>	<b>132</b>	<b>(257)</b>
<b>Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global</b>	<b>(1 101)</b>	<b>444</b>
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(1 321)</b>	<b>(98)</b>

## B – Effets d'impôt relatifs aux autres éléments du résultat global

<i>(en millions d'euros)</i>	AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL					
	2012			2011		
	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT	AVANT IMPÔT	IMPÔT	APRÈS IMPÔT
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(271)	3	(268)	(24)	1	(23)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(99)	-	(99)	(107)	-	(107)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	110	(75)	35	(84)	(58)	(142)
Couvertures de flux de trésorerie	(18)	(2)	(20)	(8)	(5)	(13)
Actifs financiers disponibles à la vente	135	(3)	132	(274)	17	(257)
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(1 107)	6	(1 101)	441	3	444
<b>TOTAL</b>	<b>(1 250)</b>	<b>(71)<sup>(1)</sup></b>	<b>(1 321)</b>	<b>(56)</b>	<b>(42)<sup>(1)</sup></b>	<b>(98)</b>

(1) Dont une charge de 77 millions d'euros en 2012 (une charge de 40 millions d'euros en 2011) liée à la dépréciation des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale française (note 8-B).

### 4.2.7.3 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

#### NOTE 11 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

##### A – Immobilisations incorporelles

##### A1 – Immobilisations incorporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Frais de développement immobilisés	8 362	7 800
Goodwills	243	246
Autres immobilisations incorporelles	557	437
<b>Valeurs brutes</b>	<b>9 162</b>	<b>8 483</b>
Frais de développement immobilisés	(5 329)	(4 466)
Autres immobilisations incorporelles	(351)	(299)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(5 680)</b>	<b>(4 765)</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>3 482</b>	<b>3 718</b>

Les *goodwills* sont localisés principalement en Europe.

##### A2 – Variations de l'exercice

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTIS- SEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>7 792</b>	<b>(4 115)</b>	<b>3 677</b>
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	874	(829)	45
(Cessions)/reprises sur cessions	(174)	174	-
Écart de conversion	(8)	4	(4)
Variation de périmètre et autres	(1)	1	-
<b>Valeur au 31 décembre 2011</b>	<b>8 483</b>	<b>(4 765)</b>	<b>3 718</b>
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	897	(1 118)	(221)
(Cessions)/reprises sur cessions	(216)	203	(13)
Écart de conversion	(2)	-	(2)
Variation de périmètre et autres	-	-	-
<b>Valeur au 31 décembre 2012</b>	<b>9 162</b>	<b>(5 680)</b>	<b>3 482</b>

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2012 se décomposent en 764 millions d'euros d'immobilisations produites, 133 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 825 et 49 millions d'euros en 2011). Elles ne comprennent pas de coûts d'emprunts capitalisés en 2012 en raison d'une position nette de liquidité (16 millions d'euros de coûts d'emprunts capitalisés en 2011, soit un taux de capitalisation des coûts d'emprunts de 2,47 %).

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2012 comprennent une perte de valeur sur frais de développement immobilisés, à hauteur de 243 millions d'euros relatifs à cinq véhicules de la gamme et à des adaptations mécaniques (note 6-C).

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2011 comprennent une annulation de perte de valeur sur des frais de développement immobilisés, préalablement dépréciés, à hauteur de 88 millions d'euros sur trois véhicules de la gamme et une perte de valeur de 84 millions d'euros sur un véhicule (note 6-C).

##### A3 – Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2012	2011
Coûts de recherche et développement	(1 889)	(2 064)
Frais de développement capitalisés	764	808
Amortissement des frais de développement immobilisés	(790)	(771)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(1 915)</b>	<b>(2 027)</b>

##### B – Immobilisations corporelles

##### B1 – Immobilisations corporelles au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Terrains	593	598
Constructions	6 113	5 942
Outils spécifiques	13 359	12 569
Matériels et autres outillages	10 007	9 656
Actifs immobilisés donnés en location	2 040	2 139
Autres immobilisations corporelles	852	857
Immobilisations en cours	1 653	1 545
<b>Valeurs brutes</b>	<b>34 617</b>	<b>33 306</b>
Terrains et constructions	(3 272)	(3 090)
Outils spécifiques	(10 956)	(10 319)
Matériels et autres outillages	(7 421)	(7 154)
Actifs immobilisés donnés en location	(690)	(608)
Autres immobilisations corporelles	(744)	(778)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(23 083)</b>	<b>(21 949)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES – VALEURS NETTES</b>	<b>11 534</b>	<b>11 357</b>

Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2012 comprennent une perte de valeur de 36 millions d'euros sur deux véhicules de la gamme (note 6-C), contre 65 millions d'euros constatés en 2011 sur trois véhicules de la gamme.

**B2 – Variations de l'exercice**

Au cours de l'exercice 2012, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2012
Terrains	598	10	(23)	7	1	593
Constructions	5 942	248	(67)	(19)	9	6 113
Outils spécifiques	12 569	1 094	(279)	(78)	53	13 359
Matériels et autres outillages	9 656	643	(248)	(54)	10	10 007
Actifs immobilisés donnés en location	2 139	661	(782)	2	20	2 040
Autres immobilisations corporelles	857	58	(66)	(3)	6	852
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 545	221	(25)	(8)	(80)	1 653
<b>Valeurs brutes <sup>(2)</sup></b>	<b>33 306</b>	<b>2 935</b>	<b>(1 490)</b>	<b>(153)</b>	<b>19</b>	<b>34 617</b>
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 090)	(239)	47	11	(1)	(3 272)
Outils spécifiques	(10 319)	(964)	272	59	(4)	(10 956)
Matériels et autres outillages	(7 154)	(544)	228	42	7	(7 421)
Actifs immobilisés donnés en location <sup>(3)</sup>	(608)	(412)	330	(1)	1	(690)
Autres immobilisations corporelles	(778)	(30)	64	3	(3)	(744)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(21 949)</b>	<b>(2 189)</b>	<b>941</b>	<b>114</b>	<b>-</b>	<b>(23 083)</b>
Terrains	598	10	(23)	7	1	593
Constructions	2 852	9	(20)	(8)	8	2 841
Outils spécifiques	2 250	130	(7)	(19)	49	2 403
Matériels et autres outillages	2 502	99	(20)	(12)	17	2 586
Actifs immobilisés donnés en location	1 531	249	(452)	1	21	1 350
Autres immobilisations corporelles	79	28	(2)	-	3	108
Immobilisations en cours <sup>(1)</sup>	1 545	221	(25)	(8)	(80)	1 653
<b>Valeurs nettes</b>	<b>11 357</b>	<b>746</b>	<b>(549)</b>	<b>(39)</b>	<b>19</b>	<b>11 534</b>

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Les acquisitions de l'exercice 2012 ne comprennent pas de coûts d'emprunts capitalisés en raison d'une position nette de liquidité (en 2011, 26 millions d'euros, soit un taux de capitalisation de 2,47 %).

(3) Le montant des dépréciations des actifs immobilisés donnés en location est de 248 millions d'euros au 31 décembre 2012 (163 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Les variations au titre de l'exercice 2011 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
<b>Valeur au 31 décembre 2010</b>	<b>32 246</b>	<b>(20 742)</b>	<b>11 504</b>
Acquisitions/(dotations nettes)	2 610	(2 002)	608
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 361)	716	(645)
Écart de conversion	(166)	98	(68)
Variation de périmètre et autres	(23)	(19)	(42)
<b>Valeur au 31 décembre 2011</b>	<b>33 306</b>	<b>(21 949)</b>	<b>11 357</b>

**NOTE 12 – TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)**

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L).

**A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules et aux organes**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes a conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur d'actif pour 279 millions d'euros en 2012 (149 millions d'euros en 2011). Cette perte de valeur concerne cinq modèles de la gamme et des adaptations mécaniques. Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés.

En dehors des véhicules qui ont fait l'objet d'une dépréciation, les autres véhicules testés lors des semestres précédents ne présentent plus d'indice de perte de valeur

### B – Tests de dépréciation au niveau des unités génératrices de trésorerie – Automobile

En 2012, seule l'unité génératrice de trésorerie représentée par la Corée a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur sur les autres unités génératrices de trésorerie de nature géographique du Groupe.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation pour l'unité coréenne correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

CORÉE	2012	2011
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Taux de croissance à l'infini	1,75 %	2,7 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,5 %

En 2012, comme en 2011, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés aux unités génératrices de trésorerie concernées.

Par ailleurs, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile, suivant les mêmes modalités que celles appliquées pour les unités génératrices de trésorerie.

Les hypothèses retenues pour l'Automobile sont les suivantes :

	2012	2011
Durée du plan d'affaires	6 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 432 000	3 350 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,5 %

En 2012, comme en 2011, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon projeté ne doit pas excéder 300 000 unités ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 13 %.

Avec un taux de croissance à l'infini proche de zéro, la conclusion du test reste inchangée.

## NOTE 13 – PARTICIPATION DANS NISSAN

### A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault et Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault ne dispose pas de la majorité des droits de vote chez Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan ; au 31 décembre 2012, Renault dispose de trois sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (quatre sièges au 31 décembre 2011) ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;
- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

### B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Nissan détient 0,68 % de ses propres titres au 31 décembre 2012 (1,15 % au 31 décembre 2011). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % au 31 décembre 2012 (43,9 % au 31 décembre 2011).



## C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET		GOODWILLS NETS	TOTAL	
	AVANT NEUTRALISATION CI-CONTRE	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT <sup>(1)</sup>			NET
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>14 953</b>	<b>(975)</b>	<b>13 978</b>	<b>953</b>	<b>14 931</b>
Résultat 2012	1 234	-	1 234	-	1 234
Dividende versé	(427)	-	(427)	-	(427)
Écart de conversion	(993)	-	(993)	(110)	(1 103)
Rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle <sup>(2)</sup>	90	-	90	-	90
Opérations sur actions propres <sup>(3)</sup>	6	-	6	(28)	(22)
Autres mouvements <sup>(4)</sup>	85	-	85	-	85
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>14 948</b>	<b>(975)</b>	<b>13 973</b>	<b>815</b>	<b>14 788</b>

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

(2) L'écart d'acquisition négatif réalisé par Nissan lors du rachat de l'ensemble des intérêts ne donnant pas le contrôle d'Aichi Kikai s'est traduit, après ajustement des «Retraitements pour les besoins de Renault» et application de la quote-part de mise en équivalence, par un mouvement en «Réserves» de 90 millions d'euros. Le détail de cette opération est explicité par Nissan dans ses comptes publiés au 31 mars 2012.

(3) Le rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle d'Aichi Kikai par Nissan, s'est effectué en désintéressant les anciens actionnaires par des actions propres de Nissan. Cela s'est traduit, après reprise du goodwill afférent, par une perte de 22 millions d'euros. Cette perte, retraitée du recyclage de l'écart de conversion, aboutit à une charge nette de 11 millions d'euros constatée en «Autres Produits et Charges d'Exploitation» (note 6).

(4) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraites et la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers.

## D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE 2011	RÉSULTAT 2012	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	RACHAT DES INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	AUTRES MOUVEMENTS <sup>(1)</sup>	31 DÉCEMBRE 2012
<b>Capitaux propres – part du Groupe en normes japonaises</b>	<b>2 909</b>	<b>308</b>	<b>(94)</b>	<b>220</b>	<b>-</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>3 368</b>
<b>Retraitements pour les besoins de Renault :</b>								
Réestimation de l'actif immobilisé	348	(1)	-	-	-	-	-	347
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel <sup>(2)</sup>	(165)	21	-	(8)	-	-	15	(137)
Immobilisation des frais de développement	526	(5)	-	1	-	-	-	522
Effet des variations de périmètre sans perte de contrôle <sup>(3)</sup>	-	(24)	-	-	24	-	-	-
Impôts différés et autres retraitements <sup>(4)</sup>	(206)	(12)	(7)	14	(3)	-	-	(214)
<b>ACTIF NET RETRAITÉ POUR LES BESOINS DE RENAULT</b>	<b>3 412</b>	<b>287</b>	<b>(101)</b>	<b>227</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>3 886</b>
<b>(en millions d'euros)</b>								
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>34 054</b>	<b>2 822</b>	<b>(976)</b>	<b>(2 274)</b>	<b>205</b>	<b>181</b>	<b>194</b>	<b>34 206</b>
Part de Renault	43,9 %							43,7 %
(avant effet de dilution et neutralisation ci-dessous)	14 953	1 234	(427)	(993)	90	81	85	15 023
Effet de dilution	-	-	-	-	-	(75)	-	(75)
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault <sup>(5)</sup>	(975)	-	-	-	-	-	-	(975)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>13 978</b>	<b>1 234</b>	<b>(427)</b>	<b>(993)</b>	<b>90</b>	<b>6</b>	<b>85</b>	<b>13 973</b>

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite et la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers.

(2) Inclut la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Le rachat des intérêts ne donnant pas le contrôle de la société Aichi Kikai est considéré comme une transaction portant sur des capitaux propres en référentiel IFRS. En normes comptables japonaises, le profit correspondant est comptabilisé en résultat.

(4) Inclut l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(5) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

## E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2012 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2011 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2012.

	DE JANVIER À MARS 2012		D'AVRIL À JUIN 2012		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2012		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2012		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2012	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2011 DE NISSAN		1 <sup>ER</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2012 DE NISSAN		2 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2012 DE NISSAN		3 <sup>E</sup> TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2012 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Résultat net – part du Groupe	75	724	73	704	106	1 077	54	513	308	3 018

(1) Conversion au taux de change moyen 2012 de chaque trimestre.

## F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées pour le compte de Renault pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2012. Les retraitements opérés intègrent les retraitements d'harmonisation de normes comptables et les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002.

	(en milliards de yens)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2012	9 384	91 448
Résultat net 2012 <sup>(2)</sup>	326	3 181
Capitaux propres au 31 décembre 2012	4 179	36 783
Total situation financière au 31 décembre 2012	13 033	114 715

(1) Conversion au taux de change moyen 2012, soit 102,6 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2012, soit 113,6 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

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

## G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan.

Au 31 décembre 2012, ces opérations de couverture s'élèvent à 110 milliards de yens (966 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 27 milliards (238 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samurai pour 83 milliards (728 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change favorables pour 110 millions d'euros en 2012 (84 millions d'euros défavorables en 2011). Après prise en compte de la dépréciation des impôts différés, l'effet net favorable de l'exercice, soit 35 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 19-E).

## H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2012, soit 811 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 14 006 millions d'euros (13 550 millions d'euros au 31 décembre 2011 sur la base d'un cours à 692 yens par action).

## I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2012, la valorisation boursière est inférieure de 5,3 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de Bourse représentatif de la « juste valeur » et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus du plan d'affaires élaboré par la direction de Nissan. Un taux d'actualisation après impôts de 10 % et un taux de croissance à l'infini de 2,7 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

En 2012, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan.

Un accroissement de 1 % du taux d'actualisation associé à une baisse du taux de croissance à l'infini de 1 % ou à une baisse de la marge opérationnelle de 2 % n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan. En outre, si l'indice de perte de valeur se déclenche en dessous d'un cours de Bourse à 840 yens par titre, nous notons que le cours de Nissan est au-delà de 900 yens depuis le 29 janvier 2013.

## J – Opérations entre le groupe Renault et le groupe Nissan

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution.

La coopération entre les deux Groupes en 2012 se fait principalement :

### Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

Depuis 2007, les deux Groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération est mené aujourd'hui en Afrique du Sud, où le groupe Nissan produit le modèle Sandero depuis 2009.

Depuis 2011, l'usine de l'Alliance de Chennai (Inde) produit le premier véhicule cross-badgé Renault Pulse, adapté de la Nissan Micra et équipé d'un moteur diesel 1.5 dCi fabriqué dans l'usine de Cléon (France).



### Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles pick-up Frontier et Livina, portant sur 31 770 véhicules en 2012.

En 2012, Renault Samsung Motors a produit 15 250 véhicules SM3 badgés Nissan, que ce dernier achète et revend dans son réseau (essentiellement en Russie et au Moyen-Orient).

L'usine de Chennai fournit, depuis 2011, une prestation d'assemblage pour les véhicules Fluence et Koleos, commercialisés sur le marché indien par le réseau Renault. Elle a étendu cette prestation en 2012 aux véhicules Duster et Scala. En 2012, le volume de véhicules s'élève à 36 000 unités.

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 56 700 véhicules Trafic dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2012, dont 8,1 % sont vendus dans le réseau Nissan. De son côté, Renault a produit 3 600 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et revend dans son réseau.

### Sur le plan de la vente d'organes mécaniques

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon (France) des moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni.

Renault livre également les usines Nissan de Sunderland (Royaume-Uni), de Barcelone (Espagne), de Saint-Petersbourg (Russie) et Chennai (Inde), en boîtes de vitesses et moteurs produits par les usines de Cacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse, produites par sa filiale Cormecanica, aux usines de Nissan principalement au Mexique et au Brésil. Ces livraisons concernent les modèles Micra et Tiida de Nissan.

Au total en 2012, Renault a livré 969 500 boîtes de vitesses et 388 100 moteurs.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des véhicules SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), SM7 et Koleos.

Depuis 2011, des batteries et des composants de batteries produits par AESC, joint-venture Nissan/NEC au Japon, sont utilisés pour la fabrication des véhicules électriques Fluence et Kangoo Zéro émission à Bursa (Turquie) et à Maubeuge (France). En 2012, les volumes s'élèvent à 9 900 unités.

Par ailleurs, Renault utilise des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna et Clio. Nissan fournit des ponts-arrière pour le modèle Dacia Duster.

### Sur le plan commercial

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Bulgarie, Croatie, Roumanie, Serbie et Slovaquie.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon, en Australie et dans les pays du Golfe.

### Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie

du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2012 pour environ 23,8 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

### Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2012, le sous-groupe consolidé RCI Banque a comptabilisé 143 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

### Au total en 2012

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 2 100 et 1 900 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux Groupes. Il en va de même pour les ventes d'organes mécaniques de l'Alliance vers les partenaires comme Daimler ou AVTOVAZ.

## NOTE 14 – PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES

Les participations dans les autres entreprises associées s'analysent comme suit :

- valeur à l'actif de la situation financière de 774 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1 060 millions d'euros au 31 décembre 2011) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées de 270 millions d'euros en 2012 (192 millions d'euros en 2011).

La mise en équivalence d'AB Volvo et d'AVTOVAZ représente l'essentiel de ces montants au 31 décembre 2011. La participation dans AB Volvo a été cédée en décembre 2012, comme décrit ci-dessous. Désormais AVTOVAZ constitue la participation la plus importante dans les autres entreprises associées.

### A – AB Volvo

AB Volvo clôture son exercice annuel au 31 décembre.

#### A1 – Cession de la participation dans AB Volvo

En décembre 2012, le Groupe a cédé l'intégralité des actions A qu'il détenait encore dans AB Volvo, soit 138 605 milliers d'actions représentant 6,5 % du capital, via un placement auprès d'investisseurs institutionnels au prix de 92,25 couronnes suédoises par action, soit 1 476 millions d'euros.

La cession des titres AB Volvo a généré un profit de 924 millions d'euros. Ce produit apparaît sur une ligne spécifique du compte de résultat consolidé du Groupe compte tenu de son caractère significatif et ponctuel.

Cette cession achève la sortie du capital de AB Volvo amorcée en 2010, lorsque le Groupe avait cédé la totalité des actions B qui représentaient 14,2 % du capital social.

## A2 – Évolution de la valeur de la participation dans AB Volvo à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET	GOODWILL NET	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>570</b>	<b>13</b>	<b>583</b>
Résultat du 1 <sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2012	80	-	80
Dividende versé	(47)	-	(47)
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	-	-	-
Effet de la cession des titres AB Volvo	(603)	(13)	(616)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

La part dans le résultat de AB Volvo a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 6,8 % au résultat des trois premiers trimestres de l'année 2012. La contribution réalisée par AB Volvo au quatrième trimestre 2012 n'a pas été

intégrée dans les comptes du Groupe Renault, aucune opération significative avec impact sur le résultat d'AB Volvo, n'étant intervenue entre le 1<sup>er</sup> octobre et la date de cession des titres, en décembre 2012.

## A3 – Évolution des capitaux propres d'AB Volvo retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2011	RÉSULTAT DU 1 <sup>ER</sup> JANVIER AU 30 SEPTEMBRE 2012	DIVIDENDES	AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2012
Capitaux propres – part du Groupe	9 491	1 173	(683)	50	10 031
Retraitements pour les besoins de Renault	(1 152)	-	-	(60)	(1 212)
Actif net retraité pour les besoins de Renault	8 339	1 173	(683)	(10)	8 819
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AB Volvo</b>	<b>570</b>	<b>80</b>	<b>(47)</b>	<b>-</b>	<b>603</b>

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à l'annulation des *goodwills* existants dans les comptes d'AB Volvo lors de la prise de participation de Renault dans AB Volvo et à la comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

## A4 – Éléments financiers d'AB Volvo en normes IFRS

Les éléments financiers d'AB Volvo pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2012, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AB Volvo, se résument comme suit :

	(en millions de couronnes suédoises)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires du 1 <sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2012	231 853	26 546
Résultat net du 1 <sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2012	10 417	1 193

(1) Conversion au taux de change moyen du 1<sup>er</sup> janvier au 30 septembre 2012, soit 8,73 couronnes suédoises pour 1 euro pour les données de résultat.

## A5 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AB Volvo

Il n'y a pas eu d'opération commune significative entre le groupe Renault et le groupe AB Volvo en 2012.

## B – AVTOVAZ

AVTOVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ sont intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AVTOVAZ retenu dans les comptes du groupe sur l'année 2012 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2011 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2012.

## B1 – Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	QUOTE-PART D'ACTIF NET
<b>Au 30 septembre 2011</b>	<b>230</b>
Résultat du 1 <sup>er</sup> octobre 2011 au 30 septembre 2012	186
Augmentation de capital	-
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers	13
<b>Au 30 septembre 2012</b>	<b>429</b>

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AVTOVAZ à fin décembre 2012 demeure inchangé par rapport au 31 décembre 2011. Il s'établit à 25 %.

En décembre 2012, un nouvel accord de partenariat a été signé. Il prévoit la création d'une société commune, Alliance Rostec Auto B.V., par l'Alliance Renault-Nissan et le holding public russe Russian Technologies. La société commune, qui contrôlera AVTOVAZ, regroupera l'ensemble des intérêts détenus par l'Alliance Renault-Nissan et Russian Technologies dans AVTOVAZ et jouera ainsi le rôle d'actionnaire majoritaire.

L'accord prévoit que l'Alliance Renault-Nissan apportera 23 milliards de roubles, lui permettant d'obtenir un taux de détention de 67,13 % des parts de la société commune d'ici mi-2014, cette dernière détenant 74,5 % du capital d'AVTOVAZ. Renault investira 11,3 milliards de roubles avec un objectif de détention de 50,1 % du capital de la société commune en juin 2014.

Parallèlement à cet accord, la dette d'AVTOVAZ a été restructurée avec un rééchelonnement en franchise d'intérêt jusqu'en 2032 des prêts accordés par Russian Technologies à AVTOVAZ à hauteur de 52 milliards de roubles. L'actualisation de cette dette sans intérêt explique l'essentiel du résultat d'AVTOVAZ pour la période écoulée.



## B2 – Évolution des capitaux propres d'AVTOVAZ retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en millions d'euros)	1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2011	RÉSULTAT			30 SEPTEMBRE 2012
		DU 1 <sup>ER</sup> OCTOBRE 2011 AU 30 SEPTEMBRE 2012	AUGMENTATION DE CAPITAL	ÉCART DE CONVERSION ET AUTRES MOUVEMENTS	
Capitaux propres – part du Groupe	884	738	-	49	1 671
Retraitements pour les besoins de Renault	37	8	-	(2)	43
Actif net retraité pour les besoins de Renault	921	746	-	47	1 714
<b>Part de Renault dans l'actif net d'AVTOVAZ</b>	<b>230</b>	<b>186</b>	<b>-</b>	<b>13</b>	<b>429</b>

Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'incorporels (marque « Lada ») et à la mise à la juste valeur de passifs financiers.

## B3 – Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

À titre d'information, les éléments financiers d'AVTOVAZ pour l'exercice 2011 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2012, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

EXERCICE 2011	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires 2011	175 073	4 283
Résultat net 2011	6 677	163
Capitaux propres au 31 décembre 2011	38 514	922
Total situation financière au 31 décembre 2011	128 577	3 079

(1) Conversion au taux de change moyen 2011, soit 40,88 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2011, soit 41,76 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

DE JANVIER À SEPTEMBRE 2012	(en millions de roubles)	(en millions d'euros <sup>(1)</sup> )
Chiffre d'affaires de janvier à septembre 2012	140 490	3 530
Résultat net de janvier à septembre 2012 <sup>(2)</sup>	29 557	740
Capitaux propres au 30 septembre 2012	67 950	1 693
Total situation financière au 30 septembre 2012	140 092	3 490

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2012, soit 39,80 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2012, soit 40,14 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

(2) L'impact du rééchelonnement des prêts de Russian Technologies s'élève à 28,60 milliards de rouble.

## B4 – Valorisation de la participation de Renault dans le groupe AVTOVAZ sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AVTOVAZ au 31 décembre 2012, la participation de Renault dans AVTOVAZ est valorisée à 198 millions d'euros (237 millions au 31 décembre 2011).

## B5 – Test de perte de valeur de la participation dans le groupe AVTOVAZ

Au 31 décembre 2012, la valorisation boursière est inférieure de 54 % à la valeur d'AVTOVAZ au bilan de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L de l'annexe aux comptes annuels), un test de dépréciation a été réalisé. Un taux d'actualisation après impôts de 14,6 % et un taux de croissance à l'infini de 2,5 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité et de perspectives à moyen terme équilibrées. Au 31 décembre 2012, les tests ne conduisent pas à la constatation de perte de valeur de la participation dans AVTOVAZ.

## B6 – Opérations entre le groupe Renault et le groupe AVTOVAZ

Le Groupe Renault a continué à fournir une assistance technique à AVTOVAZ pour la réalisation des nombreux projets véhicules, moteurs et boîtes de vitesse mis en œuvre par l'Alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ, ainsi que pour le montage de la plateforme B0, partagée entre AVTOVAZ et l'Alliance. Les prestations de conseil fournies par Renault concernent aussi des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. En 2012, Renault a constaté en produit 35 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique.

Suite au lancement de la production de la fourgonnette Lada « Largus » sur la plateforme B0, Renault a débuté la fourniture à AVTOVAZ de pièces de montage pour un montant de 94 millions d'euros en 2012.

La quote-part d'investissement de Renault dans la plateforme B0 est constatée en immobilisations corporelles pour un montant de 112 millions d'euros au 31 décembre 2012.

En 2012, Renault a versé 74 millions d'euros à AVTOVAZ, au titre de prêts d'une durée de 10 ans.

## NOTE 15 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012			31 DÉCEMBRE 2011		
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE
Matières premières et fournitures	1 161	(208)	953	1 322	(190)	1 132
En-cours de production	232	-	232	261	-	261
Véhicules d'occasion	1 079	(130)	949	1 087	(122)	965
Produits finis et pièces de rechange	1 860	(130)	1 730	2 208	(137)	2 071
<b>TOTAL</b>	<b>4 332</b>	<b>(468)</b>	<b>3 864</b>	<b>4 878</b>	<b>(449)</b>	<b>4 429</b>

## NOTE 16 – CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Créances sur le réseau de distribution	6 736	5 934
Crédits à la clientèle finale	12 516	12 407
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 776	4 420
<b>Valeur brute</b>	<b>24 028</b>	<b>22 761</b>
Dépréciation	(798)	(861)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>23 230</b>	<b>21 900</b>
<b>JUSTE VALEUR</b>	<b>23 412</b>	<b>21 979</b>

La juste valeur est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable.

## B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

## B1 – Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Créances cédées maintenues au bilan	8 814	8 739
Passifs associés	3 902	3 704

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation et de financement par conduit (France, Italie, Allemagne et Royaume Uni) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules *ad hoc*. Les créances cédées dans ce cadre sont maintenues au bilan, l'ensemble des risques étant conservé par le Groupe. Les passifs associés correspondent aux titres émis lors des opérations de titrisation ; ils sont comptabilisés en autres dettes représentées par des titres.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant des passifs associés correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque constituant une réserve de liquidité.

Les actifs titrisés ne peuvent plus être cédés, ni nantis. Le recours des souscripteurs de titres de dettes est limité aux actifs cédés.

Au 31 décembre 2012, la juste valeur des créances de financement des ventes cédées et maintenues au bilan s'élevait à 8 842 millions d'euros et celles des passifs associés atteignent 3 949 millions d'euros.

## B2 – Actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

Dans le cadre de la gestion de sa réserve de liquidité, RCI Banque a donné en garantie 2 933 millions d'euros (2 601 millions d'euros au 31 décembre 2011) à la Banque Centrale Européenne, sous forme de titres de véhicules de titrisation pour 2 773 millions d'euros et de créances de financement des ventes pour 160 millions d'euros (2 429 millions d'euros et 172 millions d'euros au 31 décembre 2011). Sur cette réserve de liquidité, RCI Banque a utilisé 400 millions d'euros au 31 décembre 2012 (350 millions d'euros au 31 décembre 2011), comptabilisés en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 23).

Par ailleurs, au 31 décembre 2012, RCI Banque a apporté en garantie à la Société de Financement de l'Économie Française (SFEF) des créances pour une valeur comptable de 341 millions d'euros (1 225 millions d'euros au 31 décembre 2011) en contrepartie d'un financement de 210 millions d'euros (785 millions d'euros au 31 décembre 2011), comptabilisé en emprunts auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (note 23).

## C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
-1 an	13 964	12 851
1 à 5 ans	9 162	8 987
+5 ans	104	62
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE</b>	<b>23 230</b>	<b>21 900</b>

### D – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>
<b>Créances échues dépréciées <sup>(1)</sup></b>	<b>577</b>	<b>643</b>
Entre 0 et 30 jours	14	12
Entre 30 et 90 jours	53	53
Entre 90 et 180 jours	57	54
Plus de 180 jours	453	524
<b>Créances échues non dépréciées</b>	<b>16</b>	<b>17</b>
Entre 0 et 30 jours	16	17
Plus de 30 jours	-	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 28-A).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors bilan reçus (note 28-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 538 millions d'euros au 31 décembre 2012 (537 millions d'euros au 31 décembre 2011).

À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

### E – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

<i>(en millions d'euros)</i>	
<b>Valeur au 31 décembre 2011</b>	<b>(861)</b>
Dotations	(385)
Reprises pour consommation	275
Reprises de reliquats non consommés	174
Écarts de conversion et autres mouvements	(1)
<b>Valeur au 31 décembre 2012</b>	<b>(798)</b>

Les charges nettes de non recouvrement se sont élevées à 61 millions d'euros en 2012 (charges de 25 millions d'euros en 2011).

### NOTE 17 – CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>
Valeur brute	1 226	1 354
Dépréciation	(82)	(79)
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>1 144</b>	<b>1 275</b>

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est transférée à ces entités. Le risque de dilution (essentiellement risque de non paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan, en raison de la conservation par le Groupe du risque de crédit ou du risque de retard de paiement, n'est pas significatif au 31 décembre 2012.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.

**NOTE 18 – AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS**

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012			31 DÉCEMBRE 2011		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	90	194	284	56	182	238
Créances fiscales (hors impôts courants)	21	996	1 017	15	867	882
Autres créances	591	599	1 190	396	709	1 105
Titres contrôlés et non consolidés	119	-	119	113	-	113
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	-	-	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	332	332	-	310	310
<b>TOTAL</b>	<b>821</b>	<b>2 121</b>	<b>2 942</b>	<b>580</b>	<b>2 068</b>	<b>2 648</b>
<i>dont valeur brute</i>	<i>959</i>	<i>2 193</i>	<i>3 152</i>	<i>735</i>	<i>2 098</i>	<i>2 833</i>
<i>dont dépréciation</i>	<i>(138)</i>	<i>(72)</i>	<i>(210)</i>	<i>(155)</i>	<i>(30)</i>	<i>(185)</i>

**NOTE 19 – CAPITAUX PROPRES****A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2012 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2011).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,37 % du capital de Renault au 31 décembre 2012 (inchangé par rapport au 31 décembre 2011).

Le groupe Nissan, *via* sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

**B – Gestion des capitaux propres**

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût.

Le Groupe gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions. Les objectifs, politiques et procédures de gestion demeurent inchangés par rapport à 2011.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le Groupe gère le capital de l'Automobile en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile divisé par la somme des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe. Le Groupe présente une position nette de liquidité au 31 décembre 2012 (ratio d'endettement de 1,2 % au 31 décembre 2011).

Le Financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 (hors floor Bâle I) de RCI Banque se situe à 13,7 % au 31 décembre 2012 (contre 13,6 % à fin décembre 2011).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 13-G).

**C – Titres d'autocontrôle**

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions en cours consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Montant des titres d'autocontrôle <i>(en millions d'euros)</i>	201	201
Nombre de titres d'autocontrôle	4 059 255	4 059 255

**D – Distributions**

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 27 avril 2012 a décidé une distribution de dividendes de 1,16 euros par action, soit 338 millions d'euros (0,30 euros par action en 2011). Le paiement est intervenu au cours du mois de mai.

**E – Écart de conversion**

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	(1 120)	694
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-H)	35	(142)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>(1 085)</b>	<b>552</b>
Autres variations de l'écart de conversion	(143)	(156)
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>(1 228)</b>	<b>396</b>

En 2012, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel des effets de l'évolution du réal brésilien, du peso argentin, du rial iranien et du won coréen par rapport à l'euro. En 2011, elles étaient liées pour l'essentiel à l'évolution du réal brésilien, du rouble russe et de la livre turque par rapport à l'euro.

## F – Réserve de réévaluation des instruments financiers

### F1 – Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	INSTRUMENTS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
<b>Solde au 31 décembre 2011</b> <sup>(1)</sup>	<b>(78)</b>	<b>(51)</b> <sup>(2)</sup>	<b>(129)</b>
Variations de juste valeur en capitaux propres	(80)	213	133
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	41	(9)	32
<b>Solde au 31 décembre 2012</b> <sup>(1)</sup>	<b>(117)</b>	<b>153</b> <sup>(2)</sup>	<b>36</b>

(1) L'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

(3) La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

### F2 – Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2012	2011
Marge opérationnelle	31	12
Autres produits et charges d'exploitation	-	-
Résultat financier	-	(1)
Part dans le résultat des entreprises associées	10	-
Impôts courants et différés	-	-
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>41</b>	<b>11</b>

### G1 – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2012			2011		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
<b>Restant à lever au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>8 595 407</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>10 387 702</b>	<b>68</b>	<b>-</b>
Attribuées	350 000 <sup>(1)</sup>	31	33	766 000	37	35
Levées	-	-	-	-	-	-
Perdus	(3 789 211)	59	N/A	(2 558 295)	52	N/A
<b>Restant à lever au 31 décembre</b>	<b>5 156 196</b>	<b>76</b>	<b>-</b>	<b>8 595 407</b>	<b>70</b>	<b>-</b>

(1) Ces attributions d'options sur actions correspondent à la part du plan 19 en date du 8 décembre 2011 annoncée aux bénéficiaires en 2012, ainsi qu'aux options du plan 20 attribuées au Président en date du 13 décembre 2012.

### F3 – Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Moins d'un an	(12)	2
Plus d'un an	(57)	(47)
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées</b>	<b>(69)</b>	<b>(45)</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées	(48)	(33)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(117)</b>	<b>(78)</b>

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

### G – Plans d'options et d'attribution d'actions gratuites

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2012, 2 nouveaux plans d'option ou d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

## G2 – Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2012

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE		PÉRIODE D'EXERCICE
			(en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 446 900	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 285 834	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 492 906	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	480 556	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	-	1 110 345 94 800	30 avril 2014 – 30 avril 2016 30 avril 2015
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	300 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	-	550 700 53 200	8 décembre 2013 – 8 décembre 2015 8 décembre 2015
Plan 20	Options d'achat <sup>(1)</sup>	13 décembre 2012	37,43	447 800	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
Plan 20 bis	Actions gratuites <sup>(1)</sup>	13 décembre 2012	-	593 100 86 800	13 décembre 2014 – 12 décembre 2016 13 décembre 2016

(1) Pour ces plans décidés en 2012, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2013, à l'exception du Président qui s'est vu attribuer 150 000 options d'achat le 13 décembre 2012.

## H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de stock-options et d'attribution d'actions gratuites consentis au personnel.

## Valorisation des plans

Les options attribuées au titre de ces plans ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans pour les plans n° 11 à 20. Pour les plans d'options, la période d'exercice suivant la période d'acquisition s'étale sur 4 ans pour les plans n° 11 à 20. Par ailleurs, la perte du bénéfice des options ou droits

d'attribution d'actions gratuites est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission, et décision au cas par cas pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

Le modèle de valorisation retenu est un modèle mathématique de type binomial adapté pour lequel est anticipé un exercice des options ou droits d'attribution réparti linéairement sur la période d'exercice. La volatilité retenue est une volatilité implicite à la date d'attribution. Le dividende utilisé est déterminé sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

Ces plans ont été valorisés comme suit :

N° DE PLAN	VALORISATION		CHARGE 2012 (en millions d'euros)	CHARGE 2011 (en millions d'euros)	PRIX DE		TAUX D'INTÉRÊT	PRIX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
	INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE			L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ				
Plan 11	22 480	14,65	-	-	72,45	23,5 %	2,68 %	72,98	4-8 ans	1,80
Plan 12 <sup>(1)</sup>	17 324	16,20	-	-	87,05	28,1 %	3,90 %	87,98	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 14 <sup>(1)</sup>	26 066	15,00	-	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 18	3 422	9,31	(1)	(1)	36,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	(9)	(5)	36,70	N/A	2,28 %	N/A	3-5 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1 608	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,99 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 19 bis	15 966	26,17	(4)	-	34,18	N/A	1,68 %	N/A	2-4 ans	1,17 – 1,73
<b>TOTAL</b>	<b>115 577</b>		<b>(14)</b>	<b>(6)</b>						

(1) Pour ces plans, les options ou droits d'attribution d'actions gratuites ont été accordés à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

## NOTE 20 – PROVISIONS

## A – Provisions au 31 décembre

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>Provisions – hors engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 736</b>	<b>1 743</b>
dont provisions pour coûts de restructuration et mesures d'adaptation des effectifs	258	368
dont provisions pour garantie	688	675
dont provisions pour risques fiscaux et litiges	336	284
dont provisions relatives aux activités d'assurance	161	124
dont autres provisions	293	292
<b>Provisions pour engagements de retraite et assimilés</b>	<b>1 649</b>	<b>1 350</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>3 385</b>	<b>3 093</b>
<i>Part à plus d'un an</i>	2 496	2 227
<i>Part à moins d'un an</i>	889	866

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après

avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

## B – Évolution des provisions hors engagements de retraite et assimilés

<i>(en millions d'euros)</i>	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	ACTIVITÉS D'ASSURANCE <sup>(1)</sup>	AUTRES	TOTAL
<b>Au 31 décembre 2011</b>	<b>368</b>	<b>675</b>	<b>284</b>	<b>124</b>	<b>292</b>	<b>1 743</b>
Dotations aux provisions	68	387	116	56	58	685
Reprises de provisions pour consommation	(131)	(345)	(32)	(19)	(31)	(558)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(50)	(24)	(17)	-	(26)	(117)
Mouvements de périmètre	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	3	(5)	(15)	-	-	(17)
<b>Au 31 décembre 2012</b>	<b>258</b>	<b>688</b>	<b>336</b>	<b>161</b>	<b>293</b>	<b>1 736</b>

(1) Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité financement des ventes.

Sur l'exercice 2012, les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A).

Les reprises sans consommation de provisions pour coûts de restructuration correspondent, principalement à la réestimation de la provision pour mesures d'adaptation des effectifs en France, pour tenir compte des modalités de départ effectives constatées en 2012 (note 6-A).

Au 31 décembre 2012, les autres provisions comprennent 28 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (35 millions d'euros au 31 décembre 2011). Ces provisions incluent les frais liés à la directive européenne relative aux Véhicules Hors d'Usage (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue (notamment à Boulogne Billancourt). Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 4 millions d'euros.

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2012.

## C – Provisions pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel

## C1 – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

## RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de 578 millions d'euros en 2012 (576 millions d'euros en 2011).

## RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Ces régimes donnent lieu à la constitution de provisions et concernent essentiellement les indemnités de départ à la retraite, auxquelles se rajoutent :

- d'autres engagements de retraite et compléments de retraite ;
- les autres avantages long terme, soit principalement les médailles du travail et le capital temps ;
- les régimes de couverture de frais médicaux.

Les régimes à prestations définies sont parfois couverts par des fonds, qui sont évalués chaque année sur la base de leur valeur de marché. La valeur de ces fonds dédiés, 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 (note 20-C6).

## C2 – Hypothèses actuarielles

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour les sociétés françaises, pays dans lequel le Groupe a l'essentiel de ses engagements, sont les suivantes :

Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans
Évolution des salaires	3 %
Taux d'actualisation financière <sup>(1)</sup>	2,6 %

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France s'élève à 2,6 % (4,3 % en 2011). Il varie cependant d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements.

La moyenne pondérée des taux de rendements attendus sur les principaux fonds investis par le Groupe est de 4,5 % en 2012 (4,9 % en 2011). Pour la Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, le taux de rendement attendu est de 5 % (5,9 % en 2011).

Le taux de rendement attendu est déterminé sur la base des rendements historiques de chaque catégorie d'actifs composant les portefeuilles.

## C5 – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(en millions d'euros)	ENGAGEMENTS	FONDS INVESTIS	ENGAGEMENTS NETS DES FONDS INVESTIS	COÛT DES SERVICES PASSÉS NON COMPTABILISÉS	PROVISION AU BILAN
<b>Solde au 31 décembre 2011</b>	<b>1 752</b>	<b>(406)</b>	<b>1 346</b>	<b>4</b>	<b>1 350</b>
Charge nette de l'exercice 2012 (note 20-C3)	160	(18)	142	(2)	140
Prestations payées	(120)	20	(100)	-	(100)
Contributions versées aux fonds	-	(8)	(8)	-	(8)
Écarts actuariels	290	(19)	271	-	271
Écart de conversion	10	(6)	4	-	4
Variations de périmètre et autres	(8)	-	(8)	-	(8)
<b>Solde au 31 décembre 2012</b>	<b>2 084</b>	<b>(437)</b>	<b>1 647</b>	<b>2</b>	<b>1 649</b>

## C6 – Détail des fonds investis

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Actions	96	90
Obligations	293	271
Autres	48	45
<b>TOTAL DES FONDS INVESTIS</b>	<b>437</b>	<b>406</b>

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 8,1 % en 2012. Le rendement réel des fonds investis en Grande-Bretagne, pays dans lequel le Groupe a une partie significative de ses fonds investis, est de 11,5 % en 2012.

## C3 – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2012	2011
Coût des services rendus	93	95
Amortissement du coût des services passés	(3)	(2)
Effets des réductions de régime	(7)	-
Coût de désactualisation	75	65
Rentabilité attendue des actifs du régime	(18)	(18)
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	-
<b>Charge (produit) net de l'exercice</b>	<b>140</b>	<b>140</b>

## C4 – Provisions au 31 décembre

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Sociétés françaises	1 416	1 131
Sociétés étrangères	233	219
<b>TOTAL</b>	<b>1 649</b>	<b>1 350</b>



## C7 – Données historiques

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011	31 DÉCEMBRE 2010	31 DÉCEMBRE 2009	31 DÉCEMBRE 2008
Engagements non couverts par des fonds	1 487	1 206	1 119	1 045	977
Engagements couverts par des fonds	597	546	513	447	376
Total engagements (A)	2 084	1 752	1 632	1 492	1 353
Juste valeur des fonds investis (B)	437	406	392	347	307
Couverture financière des engagements (B) – (A)	(1 647)	(1 346)	(1 240)	(1 145)	(1 046)
Écarts actuariels relatifs aux engagements enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	(290)	(23)	(38)	(66)	44
Écarts actuariels relatifs aux fonds investis enregistrés en capitaux propres sur l'exercice (avant impôt)	19	(1)	19	12	(47)

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 546 millions d'euros au 31 décembre 2012 (charge de 278 millions d'euros au 31 décembre 2011).

## NOTE 21 – AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012			31 DÉCEMBRE 2011		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts courants)	170	855	1 025	308	819	1 127
Dettes sociales	17	1 555	1 572	15	1 599	1 614
Dettes diverses	262	3 846	4 108	255	3 555	3 810
Produits différés	395	545	940	146	559	705
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	4	4	-	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>844</b>	<b>6 805</b>	<b>7 649</b>	<b>724</b>	<b>6 534</b>	<b>7 258</b>

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise.

## 4.2.7.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

## NOTE 22 – ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

## A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012			31 DÉCEMBRE 2011		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	788	-	788	699	-	699
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	171	171	-	88	88
Prêts	68	622	690	89	329	418
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	176	196	372	280	827	1 107
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 032</b>	<b>989</b>	<b>2 021</b>	<b>1 068</b>	<b>1 244</b>	<b>2 312</b>
dont valeur brute	1 033	1 002	2 035	1 069	1 257	2 326
dont dépréciation	(1)	(13)	(14)	(1)	(13)	(14)
Équivalents de trésorerie	-	3 647	3 647	-	118	118
Trésorerie	-	7 533	7 533	-	8 554	8 554
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>11 180</b>	<b>11 180</b>	<b>-</b>	<b>8 672</b>	<b>8 672</b>

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en note 25-B6.

**A1 – Titres de sociétés non contrôlées**

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 680 millions d'euros (558 millions d'euros au 31 décembre 2011) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Ces titres sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2012, le cours du titre en Bourse (41,32 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La hausse de valeur de la période, soit 122 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2012.

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2012 un montant de 69 millions d'euros (103 millions d'euros au 31 décembre 2011) au titre du Fonds de Modernisation des Équipementiers Automobiles (FMEA). Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les Pouvoirs Publics et les Constructeurs Automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels effectués.

La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du FMEA, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement. En 2012, la baisse de la juste valeur de ces titres, jugée durable, a été enregistrée en autres charges financières à hauteur de 46 millions d'euros au 31 décembre 2012.

**A2 – Trésorerie non disponible**

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels.

Les difficultés de rapatriement des fonds, liées au contrôle des changes en Iran, ont conduit à classer la trésorerie de Renault Pars parmi les actifs financiers courants au 31 décembre 2012 (158 millions d'euros au 31 décembre 2012, contre 196 millions d'euros au 31 décembre 2011) (note 6-D1).

**B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur**

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION <sup>(1)</sup>	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	788	788	-	788
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	171	171	-	171
Prêts	-	-	-	-	690	690
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	233	139	-	372	-	372
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>233</b>	<b>139</b>	<b>959</b>	<b>1 331</b>	<b>690</b>	<b>2 021</b>
Équivalents de trésorerie	-	-	132	132	3 515	3 647
Trésorerie	-	-	-	-	7 533	7 533
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>11 048</b>	<b>11 180</b>
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	699	699	-	699
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	88	88	-	88
Prêts	-	-	-	-	418	418
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	991	116	-	1 107	-	1 107
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>991</b>	<b>116</b>	<b>787</b>	<b>1 894</b>	<b>418</b>	<b>2 312</b>
Équivalents de trésorerie	82	-	36	118	-	118
Trésorerie	-	-	-	-	8 554	8 554
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2011</b>	<b>82</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>118</b>	<b>8 554</b>	<b>8 672</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers en 2012 (comme en 2011).

La juste valeur des prêts est de 707 millions d'euros au 31 décembre 2012 (431 millions d'euros au 31 décembre 2011). Pour les prêts à moins de trois mois à l'origine et les prêts à taux variable, la valeur inscrite à l'actif de la situation financière est considérée comme la juste valeur. Pour les autres

prêts à taux fixe, la juste valeur a été déterminée en actualisant les flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011 pour des prêts de conditions et échéances similaires.

La juste valeur des éléments constitutifs de la trésorerie est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme.



## NOTE 23 – PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

## A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012			31 DÉCEMBRE 2011		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	249	-	249	231	-	231
Emprunts obligataires	4 525	1 249	5 774	3 895	1 131	5 026
Autres dettes représentées par un titre	-	158	158	-	200	200
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	787	1 455	2 242	1 049	1 029	2 078
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	220	-	220	222	-	222
Autres dettes porteuses d'intérêts	521	53	574	512	72	584
<b>Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés</b>	<b>6 302</b>	<b>2 915</b>	<b>9 217</b>	<b>5 909</b>	<b>2 432</b>	<b>8 341</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	60	179	239	157	798	955
<b>Passifs financiers de l'Automobile</b>	<b>6 362</b>	<b>3 094</b>	<b>9 456</b>	<b>6 066</b>	<b>3 230</b>	<b>9 296</b>
Titres participatifs Diac	9	-	9	10	-	10
Emprunts obligataires	-	11 513	11 513	-	10 767	10 767
Autres dettes représentées par un titre	251	6 785	7 036	251	6 918	7 169
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	3 930	3 930	-	4 133	4 133
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	973	973	-	87	87
<b>Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés</b>	<b>260</b>	<b>23 201</b>	<b>23 461</b>	<b>261</b>	<b>21 905</b>	<b>22 166</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	104	104	-	91	91
<b>Dettes et passifs financiers du Financement des ventes</b>	<b>260</b>	<b>23 305</b>	<b>23 565</b>	<b>261</b>	<b>21 996</b>	<b>22 257</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>6 622</b>	<b>26 399</b>	<b>33 021</b>	<b>6 327</b>	<b>25 226</b>	<b>31 553</b>

## Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 17 millions d'euros au titre de 2012 (17 millions d'euros en 2011) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2011 au 31 décembre 2012 de 290 euros à 312 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 18 millions d'euros constaté en autres charges financières (note 7).

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend une partie fixe égale au TAM (Taux Annuel Monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent.

## Évolution des emprunts obligataires

En 2012, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires émis entre 2005 et 2010 pour un montant total de 1 073 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2013 et 2017, pour un montant total de 1 952 millions d'euros.

Par ailleurs, RCI Banque a procédé en 2012 au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 765 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires, dont les échéances se situent entre 2013 et 2017, pour un montant de 3 509 millions d'euros.

## Prêt de 180 millions d'euros accordé par la Banque Européenne d'Investissement

En 2012, la Banque Européenne d'Investissement a accordé à Renault un nouveau financement d'un montant de 180 millions d'euros et d'une durée de 4 ans.

## Lignes de crédit

Au 31 décembre 2012, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 485 millions d'euros (3 810 millions d'euros au 31 décembre 2011) auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 355 millions d'euros au 31 décembre 2012 (880 millions d'euros au 31 décembre 2011). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2012 (également non utilisées au 31 décembre 2011).

Par ailleurs, au 31 décembre 2012, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 696 millions d'euros (4 589 millions d'euros au 31 décembre 2011), en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 657 millions d'euros au 31 décembre 2012 (507 millions d'euros au 31 décembre 2011). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2012 (également non utilisées au 31 décembre 2011).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

## B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2012 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (2)		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION (1)	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	249	249	-	-	249
Emprunts obligataires	-	-	-	-	5 774	6 015	5 774
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	158	158	158
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	220	220	2 242	2 194	2 462
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	574	605	574
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	236	3	-	239	-	-	239
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>236</b>	<b>3</b>	<b>469</b>	<b>708</b>	<b>8 748</b>	<b>8 972</b>	<b>9 456</b>
Titres participatifs DIAC	-	-	9	9	-	-	9
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 513	11 682	11 513
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	7 036	6 828	7 036
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	3 930	3 984	3 930
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	973	973	973
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	50	54	-	104	-	-	104
<b>DETTE ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>9</b>	<b>113</b>	<b>23 452</b>	<b>23 467</b>	<b>23 565</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI (2)		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION (1)	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	231	231	-	-	231
Emprunts obligataires	-	-	-	-	5 026	5 057	5 026
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	200	200	200
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	222	222	2 078	2 082	2 300
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	584	584	584
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	950	5	-	955	-	-	955
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>950</b>	<b>5</b>	<b>453</b>	<b>1 408</b>	<b>7 888</b>	<b>7 923</b>	<b>9 296</b>
Titres participatifs DIAC	-	-	10	10	-	-	10
Emprunts obligataires	-	-	-	-	10 767	10 600	10 767
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	7 169	7 197	7 169
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	4 133	4 112	4 133
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	87	87	87
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	42	49	-	91	-	-	91
<b>DETTE ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>10</b>	<b>101</b>	<b>22 156</b>	<b>21 996</b>	<b>22 257</b>

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au

31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011, pour des emprunts de conditions et échéances similaires.

**C – Ventilation par échéance**

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2012.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

**C1 – Échéancier des passifs financiers de l'Automobile**

		31 DÉCEMBRE 2012						
<i>(en millions d'euros)</i>	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
<b>Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)</b>								
2003	41	41	-	41	-	-	-	-
2006	539	528	500	28	-	-	-	-
2007	66	66	-	56	-	-	10	-
2008	406	406	406	-	-	-	-	-
2009	747	750	-	750	-	-	-	-
2010	1 282	1 292	142	-	650	-	500	-
2011	733	698	136	62	-	500	-	-
2012	1 908	1 892	-	704	88	250	850	-
Intérêts courus, frais et primes	52	57	57	-	-	-	-	-
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>5 774</b>	<b>5 730</b>	<b>1 241</b>	<b>1 641</b>	<b>738</b>	<b>750</b>	<b>1 360</b>	<b>-</b>
<b>Autres dettes représentées par un titre</b>								
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 462	2 458	1 454	256	201	220	236	91
Autres dettes porteuses d'intérêts	574	780	84	26	16	9	309	336
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>3 194</b>	<b>3 396</b>	<b>1 696</b>	<b>282</b>	<b>217</b>	<b>229</b>	<b>545</b>	<b>427</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>	<b>-</b>	<b>719</b>	<b>172</b>	<b>193</b>	<b>109</b>	<b>63</b>	<b>141</b>	<b>41</b>
<b>Titres participatifs</b>	<b>249</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dérivés passifs sur opérations de financement</b>	<b>239</b>	<b>235</b>	<b>178</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>37</b>	<b>3</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>9 456</b>	<b>10 080</b>	<b>3 287</b>	<b>2 122</b>	<b>1 075</b>	<b>1 079</b>	<b>2 049</b>	<b>468</b>

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

		31 DÉCEMBRE 2012			
<i>(en millions d'euros)</i>	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN	
Emprunts obligataires	1 241	46	85	1 110	
Autres passifs financiers	1 696	370	586	740	
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	172	3	34	135	
Dérivés passifs sur opérations de financement	178	81	36	61	
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>3 287</b>	<b>500</b>	<b>741</b>	<b>2 046</b>	

## C2 – Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

31 DÉCEMBRE 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
<b>Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)</b>								
2005	10	10	-	-	10	-	-	-
2006	13	11	-	-	11	-	-	-
2010	2 803	2 751	1 406	-	618	727	-	-
2011	4 977	4 815	485	2 491	618	1 221	-	-
2012	3 505	3 481	369	934	1 221	223	734	-
Intérêts courus, frais et primes	205	241	241	-	-	-	-	-
<b>Total emprunts obligataires</b>	<b>11 513</b>	<b>11 309</b>	<b>2 501</b>	<b>3 425</b>	<b>2 478</b>	<b>2 171</b>	<b>734</b>	<b>-</b>
Autres dettes représentées par un titre	7 036	7 036	4 660	965	882	3	526	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	3 930	3 923	1 959	994	746	216	8	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	973	973	973	-	-	-	-	-
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>11 939</b>	<b>11 932</b>	<b>7 592</b>	<b>1 959</b>	<b>1 628</b>	<b>219</b>	<b>534</b>	<b>-</b>
<b>Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers</b>	<b>-</b>	<b>1 323</b>	<b>494</b>	<b>410</b>	<b>270</b>	<b>110</b>	<b>39</b>	<b>-</b>
<b>Titres participatifs</b>	<b>9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Dérivés passifs sur opérations de financement</b>	<b>104</b>	<b>96</b>	<b>69</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>23 565</b>	<b>24 660</b>	<b>10 656</b>	<b>5 814</b>	<b>4 382</b>	<b>2 501</b>	<b>1 307</b>	<b>-</b>

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2012

<i>(en millions d'euros)</i>	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	2 501	604	68	1 829
Autres passifs financiers	7 592	4 049	1 277	2 266
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	494	14	32	448
Dérivés passifs sur opérations de financement	69	11	10	48
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN</b>	<b>10 656</b>	<b>4 678</b>	<b>1 387</b>	<b>4 591</b>

## NOTE 24 – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

## A – Juste valeur des instruments financiers par niveau

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché.

	31 DÉCEMBRE 2012			
<i>(en millions d'euros)</i>	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	788	680	-	108
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	171	60	111	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	372	-	372	-
Dérivés actifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	1	-	1	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	332	-	332	-
Équivalents de trésorerie	132	132	-	-
<b>Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan</b>	<b>1 796</b>	<b>872</b>	<b>816</b>	<b>108</b>
Titres participatifs Renault SA	249	249	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	220	-	220	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	239	-	239	-
Dérivés passifs sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	4	-	4	-
Titres participatifs DIAC	9	9	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	104	-	104	-
<b>Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan</b>	<b>825</b>	<b>258</b>	<b>567</b>	<b>-</b>

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. Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques, et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables ;

- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2012.

## B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 108 millions d'euros au 31 décembre 2012. Ils enregistrent une baisse de 33 millions d'euros sur l'année, essentiellement liée à la dépréciation pour 46 millions d'euros des titres du Fonds de Modernisation des équipementiers automobiles FMEA (note 22-A1).

## C – Effet en résultat des instruments financiers

2012 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS			TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI <sup>(1)</sup>	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
Produits d'intérêts	-	-	147	-	-	37	184
Charges d'intérêts	-	-	-	(17)	(423)	(11)	(451)
Variation de juste valeur	-	(45)	5	(18)	2	12	(44)
Dépréciation	-	-	1	-	-	-	1
Dividendes	-	39	-	-	-	-	39
Résultat de cession	-	-	2	-	-	-	2
Gains et pertes de change nets	25	-	(2)	-	(347)	-	(324)
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>25</b>	<b>(6)</b>	<b>153</b>	<b>(35)</b>	<b>(768)</b>	<b>38</b>	<b>(593)</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>	-	-	42	-	(103)	(3)	(64)
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	-	-	(47)	-	(243)	-	(290)
<i>dont résultat financier</i>	25	(6)	158	(35)	(422)	41	(239)
Produits d'intérêts	-	1	1 612	-	-	112	1 725
Charges d'intérêts	-	-	-	-	(1 127)	(90)	(1 217)
Variation de juste valeur	-	-	-	-	(66)	64	(2)
Dépréciation	-	(2)	(59)	-	-	-	(61)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>1 553</b>	<b>-</b>	<b>(1 193)</b>	<b>86</b>	<b>445</b>
<i>dont marge opérationnelle</i>	-	(1)	1 553	-	(1 193)	86	445
<i>dont autres produits et charges d'exploitation</i>	-	-	-	-	-	-	-
<i>dont résultat financier</i>	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>25</b>	<b>(7)</b>	<b>1 706</b>	<b>(35)</b>	<b>(1 961)</b>	<b>124</b>	<b>(148)</b>

(1) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

## D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2012	2011
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	51	212
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(22)	(211)
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>29</b>	<b>1</b>

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures. Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-V.



## NOTE 25 – DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

## A – Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 DÉCEMBRE 2012 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	4
Couverture de juste valeur	-	-	70	-	(1)	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	109	15	-	175	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	-	<b>109</b>	<b>85</b>	-	<b>174</b>	<b>4</b>
Couverture de flux de trésorerie	3	-	70	3	55	-
Couverture de juste valeur	116	20	177	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	57	67	-	57	54	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>176</b>	<b>87</b>	<b>247</b>	<b>60</b>	<b>109</b>	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>176</b>	<b>196</b>	<b>332</b>	<b>60</b>	<b>283</b>	<b>4</b>

31 DÉCEMBRE 2011 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT	COURANT	NON COURANT	COURANT	COURANT
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	1	2
Couverture de juste valeur	-	5	124	-	(4)	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	426	26	-	489	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	-	<b>431</b>	<b>150</b>	-	<b>486</b>	<b>2</b>
Couverture de flux de trésorerie	6	-	64	3	52	-
Couverture de juste valeur	87	18	96	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	187	378	-	154	350	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>280</b>	<b>396</b>	<b>160</b>	<b>157</b>	<b>403</b>	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>280</b>	<b>827</b>	<b>310</b>	<b>157</b>	<b>889</b>	<b>2</b>

Renault Finance, filiale spécialisée du groupe Renault, assure les placements interbancaires de l'Automobile. Elle est par ailleurs la contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments dérivés à des fins de couverture des risques de change, taux et matières premières.

Les justes valeurs des instruments dérivés qui apparaissent dans les actifs et passifs financiers du bilan consolidé du Groupe sont principalement liées à Renault Finance, au titre de son activité pour compte propre et de ses transactions avec des entités de Renault et Nissan.

## B – Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- Risque de liquidité ;
- Risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- Risque de contrepartie ;
- Risque de crédit (notes 16 et 17).

## B1 – Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par RCI Banque.

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer la liquidité de l'Automobile, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les billets de trésorerie, ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes para-publics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile a été réalisé en 2012 essentiellement par des émissions obligataires à 5 ans pour 1 355 millions d'euros dans le cadre du programme EMTN de Renault SA (dont émissions en euro pour 1 100 millions d'euros) et par des émissions à 2 ans sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf documentation* de Renault SA pour un montant de 62,4 milliards de yens.

Renault a bénéficié d'un nouveau financement de la BEI pour un montant de 180 millions d'euros.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Par ailleurs, Renault dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 485 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2017. Aucune ligne de crédit n'a été mobilisée en 2012. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile et jouent par ailleurs partiellement le rôle de lignes bancaires de sécurité pour les émissions de papiers commerciaux à court terme.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés 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 ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (10,1 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,5 milliards d'euros), l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-A.

L'activité du Financement des ventes dépend de son accès à la ressource financière : une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés. Le risque de liquidité fait l'objet d'un suivi précis et régulier. La position de liquidité statique, toujours positive au cours des années passées, traduisant ainsi un excès de ressources longues

par rapport aux emplois, reste positive. Cette situation conduit RCI Banque à distribuer des crédits en utilisant des ressources qui ont été levées plusieurs mois auparavant, permettant ainsi de maintenir une marge financière stable.

En 2012, malgré la crise des dettes souveraines, en zone euro et face à l'intervention des instances européennes, l'aversion au risque a diminué au cours du second semestre, conduisant à un resserrement des *spreads* de crédit.

RCI Banque a mis à profit les conditions favorables sur les marchés de dette pour poursuivre sa stratégie de diversification de ses sources de financement.

Sur le marché obligataire, le groupe a levé l'équivalent de 3,2 milliards d'euros en s'appuyant sur ses marchés traditionnels (quatre emprunts en euro et un en franc suisse), mais également sur de nouvelles devises (émissions publiques en couronne norvégienne, couronne suédoise et dollar australien, placement privé en couronne tchèque). Par ailleurs, le groupe a été un émetteur régulier sur les marchés obligataires en Argentine, au Brésil et tout particulièrement en Corée où il a émis plusieurs emprunts obligataires en won en 2012 pour l'équivalent de 300 millions d'euros.

Sur le segment des financements structurés, le programme de titrisation français s'articule autour de trois Fonds Communs de Titrisation distincts, dédiés respectivement à l'émission de titrisations auto-souscrites par RCI Banque et éligibles aux opérations de politique monétaire de la BCE ainsi qu'à l'émission de titres à taux fixe et à taux variable ayant fait l'objet de placements publics, pour respectivement 750 et 700 millions d'euros.

En Italie, après la mise en place au premier semestre d'une titrisation auto-souscrite pour 619 millions d'euros, un financement par conduit a permis de lever 300 millions d'euros supplémentaires.

Ces ressources longues, auxquelles s'ajoutent 4,4 milliards d'euros d'accords de crédit confirmés non tirés et 1,9 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, permettent d'assurer la continuité de l'activité commerciale pendant 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Afin de diversifier ses sources de financement, le groupe a lancé en février 2012 un livret d'épargne à destination du grand public en France. L'encours atteint 893 millions d'euros au 31 décembre 2012 et vient réduire le recours aux financements de marché.

## B2 – Risque de change

### GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. Les principales dérogations autorisées par la Direction générale en 2012 ont porté sur une couverture de change couvrant partiellement le chiffre d'affaires en livre sterling, une couverture de change couvrant partiellement le risque peso argentin contre dollar américain, et une couverture partielle des achats en livre turque.

Le risque de change sur les éléments du besoin en fonds de roulement a impacté significativement les comptes consolidés du Groupe de fait de la dette commerciale libellée en euro de Renault Pars (Iran) vis-à-vis de Renault SAS. La dévaluation exceptionnelle du rial en 2012 s'est ainsi traduite par une perte de change de 304 millions d'euros comptabilisée en autres produits et charges d'exploitation (note 6).



En revanche, les flux de financement et de placement en devises étrangères des filiales font très généralement l'objet d'une couverture dans les mêmes devises.

L'essentiel des passifs financiers et des dettes, après couverture de change, du Financement des ventes est libellé en euros.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception de celui dans Nissan pour un montant de 110 milliards de yens au 31 décembre 2012 (note 13-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change, du fait d'une politique de refinancement de ses filiales dans leur propre devise. Au 31 décembre 2012, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 3 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2012.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes intra-groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois

elle ne prend pas en compte les éléments (actif ou passif couvert et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant presque parfaitement en résultat).

Le Groupe dispose d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 13-G).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait défavorable de 10 millions d'euros au 31 décembre 2012. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 19). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat ne serait pas significative au 31 décembre 2012.

#### DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012				31 DÉCEMBRE 2011			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap devises – achats	1 855	896	959	-	2 887	1 687	1 200	-
Swap devises – ventes	1 842	852	990	-	2 669	1 601	1 068	-
Achats à terme	15 106	15 106	-	-	20 771	20 771	-	-
Ventes à terme	15 103	15 103	-	-	20 794	20 794	-	-
Achats à terme – Flux futurs	-	-	-	-	100	100	-	-
Ventes à terme – Flux futurs	-	-	-	-	202	202	-	-

### B3 – Risque de taux

#### GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Les crédits à la clientèle finale sont généralement consentis à taux fixe et pour des durées comprises entre 12 et 72 mois. Les crédits au réseau de distribution sont consentis à taux variable à moins de 12 mois.

Le suivi du risque de taux s'opère selon une méthodologie commune à l'ensemble du groupe RCI Banque pour permettre une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé. Cette exposition est suivie quotidiennement et fait l'objet, par le recours à des *swaps*, d'une couverture systématique transformant des passifs à taux variable en passifs à taux fixe (couverture de flux de trésorerie). L'objectif de chaque filiale est de couvrir tout risque de taux afin de protéger sa marge commerciale.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue à taux fixe, la gestion des réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yen mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

Enfin, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, dans le cadre de limites de risques strictement définies. Cette activité d'arbitrage n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2012.

#### ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, le Groupe est exposé à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swapés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an de la hausse de 100 points de base des taux d'intérêts sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts inter secteurs.

Pour l'Automobile, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 59 millions d'euros et 2 millions d'euros au 31 décembre 2012.

Pour le Financement des ventes, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux

d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement un impact défavorable de 39 millions d'euros et un impact favorable 31 millions d'euros au 31 décembre 2012. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des *swaps* de couverture de flux de trésorerie futurs.

**VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Taux fixe	19 085	17 615
Taux variable	13 593	12 892
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)</b>	<b>32 678</b>	<b>30 507</b>

**DÉRIVÉS DE TAUX**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012				31 DÉCEMBRE 2011			
	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS	NOMINAL	-1 AN	1 À 5 ANS	+5 ANS
Swap de taux	20 260	9 515	10 745	-	32 994	16 150	16 816	28
FRA	-	-	-	-	1	1	-	-
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	10	-	10	-

**B4 – Risque actions**

**GESTION DU RISQUE ACTIONS**

L'exposition au risque actions du Groupe porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2012.

**ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE ACTIONS**

La sensibilité au risque actions résultant de l'application d'une baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 70 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2012.

**B5 – Risque matières premières**

**GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES**

La Direction des achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des achats de contrats à terme, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont liées à des opérations physiques d'achat pour les besoins des usines concernées. Elles sont contraintes par des limitations en volume et temporelles.

Au 31 décembre 2012, le Groupe n'a pas d'opération de couverture de matières premières en cours pour les activités de l'Automobile.

**B6 – Risque de contrepartie**

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont principalement réalisés sur de grandes banques de réseaux, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs ils sont réalisés quasi exclusivement au jour le jour, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie. La principale exception concerne l'Iran.

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2012.



## 4.2.7.5 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

## NOTE 26 – FLUX DE TRÉSORERIE

## A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2012	2011
Dotations nettes relatives aux provisions	82	(193)
Effets nets du non recouvrement des créances de financement des ventes	(63)	(86)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs <sup>(1)</sup>	(928)	(136)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	18	(32)
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	30	(10)
Impôts différés	55	100
Autres	18	(3)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE</b>	<b>(788)</b>	<b>(360)</b>

(1) Y compris plus value de cession des titres AB Volvo pour 924 millions d'euros en 2012.

## B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2012	2011
Diminution (augmentation) des stocks nets	495	152
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(10)	22
Diminution (augmentation) des autres actifs	(406)	(258)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	451	(181)
Augmentation (diminution) des autres passifs	467	471
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT</b>	<b>997</b>	<b>206</b>

## C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2012	2011
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(902)	(888)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(2 274)	(1 898)
Total des acquisitions de la période	(3 176)	(2 786)
Décalage de décaissement	329	331
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(2 847)</b>	<b>(2 455)</b>

## D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2012	2011
Intérêts reçus	178	193
Intérêts versés	(391)	(501)
<b>ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT</b>	<b>(213)</b>	<b>(308)</b>

## NOTE 27 – PARTIES LIÉES

## A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

## A1 – Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2012	2011
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	1,0	1,6
Charges sociales patronales	0,8	1,0
Retraites complémentaires	0,5	0,5
Autres éléments de rémunération	0,1	0,1
<b>Total rémunération hors plans de stock-options</b>	<b>3,6</b>	<b>4,4</b>
Plans de stock-options	0,3	0,1
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
<b>Total plans de stock-options</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>
<b>Président-Directeur général</b>	<b>3,9</b>	<b>4,5</b>

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1 131 000 euros en 2012 (870 629 euros en 2011), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (36 000 euros en 2011).

## A2 – Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2012	2011
Salaires – part fixe	4,0	3,8
Indemnités de fin de carrière	1,0	-
Salaires – part variable	2,6	1,2
Charges sociales patronales	3,1	2,4
Retraites complémentaires	2,0	0,7
Autres éléments de rémunération	0,5	0,2
<b>Total rémunération hors plans de stock-options</b>	<b>13,2</b>	<b>8,3</b>
Plans de stock-options	1,6	0,8
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
<b>Total plans de stock-options</b>	<b>1,6</b>	<b>0,8</b>
<b>Membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)</b>	<b>14,8</b>	<b>9,1</b>

## B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan, AB Volvo et AVTOVAZ sont explicités respectivement en notes 13, 14-A et 14-B.

## NOTE 28 – ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Renault, dans le cadre de ses activités, est amené à prendre un certain nombre d'engagements. Lorsqu'ils répondent à la définition d'un passif, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, Renault est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques, etc.) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

### A – Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels

#### A1 – Opérations courantes

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	229	220
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(2)</sup>	1 465	1 627
Commandes fermes d'investissements	612	784
Engagements de location	396	229
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements <sup>(3)</sup>	124	126

(1) Dont 10 millions d'euros de garanties financières au 31 décembre 2012 qui pourraient être appelées immédiatement après la date de clôture.

(2) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donnent lieu à un décaissement maximum de liquidité de ce montant dans les 12 mois suivant la date de clôture.

(3) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Moins de 1 an	26	42
Entre 1 et 5 ans	212	142
Plus de 5 ans	158	45
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>229</b>

#### A2 – Opérations spécifiques

##### VÉHICULES HORS D'USAGE

La directive européenne 2000/53/EC sur les Véhicules Hors d'Usage publiée en septembre 2000 impose notamment aux États membres de prendre les mesures nécessaires pour :

- permettre la remise des Véhicules Hors d'Usage à un centre de traitement agréé sans coût supplémentaire pour le dernier détenteur ;
- atteindre des objectifs spécifiques et progressifs tant en terme de taux de réutilisation des composants de ces véhicules en donnant préférence au recyclage, qu'en terme de valorisation des composants qui peuvent être réutilisés.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, cette directive concerne l'intégralité du parc roulant.

Le Groupe constitue des provisions à ce titre, pays par pays, au fur et à mesure de la transposition de cette directive dans chaque législation nationale et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

##### BATTERIES HORS D'USAGE

Dans l'ensemble des pays où le véhicule électrique est commercialisé, Renault met en œuvre une politique de recyclage pour batteries de traction Lithium-Ion. Cette politique intègre les obligations de la Directive Batterie 2006/66/CE.

Renault s'assure ainsi de l'existence d'un réseau de collecte et de traitement des batteries de véhicules électriques, mis gratuitement à la disposition des derniers détenteurs de batteries.

Ce schéma fait appel à des professionnels en capacité de justifier de l'application de leurs bonnes pratiques vis-à-vis de la protection de l'environnement et de la sécurité des populations.

Le Groupe n'a pas constitué de provision à ce titre car il n'est pas possible de déterminer, en l'état, avec certitude si un coût résiduel restera à la charge du Groupe.

##### 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 2012, 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 conséquence significative sur les états financiers du Groupe.

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.

### B – Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Avals, cautions et garanties	1 872	1 360
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(1)</sup>	2 290	2 127
Engagements de reprise <sup>(2)</sup>	1 791	1 656
Autres engagements	31	57

(1) Dans le cadre de son activité de financement de ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le Financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 2 248 millions d'euros à fin décembre 2012 (2 078 millions d'euros à fin décembre 2011).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23-A.

**NOTE 29 – HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU**

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont les suivants :

**Réseau Ernst & Young**

(en milliers d'euros)	2012		2011		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	2 687	46,6 %	2 288	44,1 %	399	17,4 %
- Filiales intégrées globalement	2 386	41,3 %	2 451	47,2 %	(65)	(2,7) %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	238	4,1 %	293	5,6 %	(55)	(18,8) %
- Filiales intégrées globalement	380	6,6 %	88	1,7 %	292	331,8 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>5 691</b>	<b>98,6 %</b>	<b>5 120</b>	<b>98,6 %</b>	<b>571</b>	<b>11,1 %</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social	83	1,4 %	70	1,4 %	13	18,6 %
- Autres	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>83</b>	<b>1,4 %</b>	<b>70</b>	<b>1,4 %</b>	<b>13</b>	<b>18,6 %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>5 774</b>	<b>100 %</b>	<b>5 190</b>	<b>100 %</b>	<b>584</b>	<b>11,2 %</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

**Réseau Deloitte**

(en milliers d'euros)	2012		2011		COMPARATIF	
	MONTANT HT	EN %	MONTANT HT	EN %	DIFFÉRENCE	VARIATION
<b>Audit</b>						
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	2 570	34,2 %	2 610	35,5 %	(40)	1,5 %
- Filiales intégrées globalement	4 271	56,9 %	4 405	59,9 %	(134)	(3,0) %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes						
- Émetteur <sup>(1)</sup>	169	2,2 %	-	-	169	-
- Filiales intégrées globalement	375	5,0 %	181	2,5 %	194	107,2 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>7 385</b>	<b>98,3 %</b>	<b>7 196</b>	<b>97,9 %</b>	<b>189</b>	<b>2,6 %</b>
<b>Autres prestations rendues par le réseau aux filiales intégrées globalement</b>						
- Juridique, fiscal, social	125	1,7 %	157	2,1 %	(32)	(20,4) %
- Autres	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>125</b>	<b>1,7 %</b>	<b>157</b>	<b>2,1 %</b>	<b>(32)</b>	<b>(20,4) %</b>
<b>TOTAL DES HONORAIRES</b>	<b>7 510</b>	<b>100 %</b>	<b>7 353</b>	<b>100 %</b>	<b>157</b>	<b>2,1 %</b>

(1) Renault SA et Renault s.a.s.

**NOTE 30 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

Néant

**NOTE 31 – SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES****A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)**

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
<b>AUTOMOBILE</b>			
<b>France</b>			
Renault s.a.s	France	100	100
Arkanéo	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDVU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des automobiles Alpine Renault	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques	France	80	80
Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)	France	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et ses filiales	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société Immobilière d'Epone	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile et la Mécanique (SIAM)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
<b>Europe</b>			
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100



<b>POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE</b>	<b>PAYS</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2012</b>	<b>31 DÉCEMBRE 2011</b>
Renault Ceska Republica et ses filiales	République tchèque	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
<b>Amériques</b>			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (SOFASA) et ses filiales	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
<b>Asie-Pacifique</b>			
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Renault Private Ltd	Inde	100	100
Renault Pars	Iran	51	51
<b>Euromed-Afrique</b>			
Renault South Africa et ses filiales	Afrique du Sud	51	51
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Service	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	77	77
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Renault Industrie Roumanie	Roumanie	99	100
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Nissan Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
<b>Eurasie</b>			
AFM Industrie	Russie	100	100
Avtoframos	Russie	100	94
Remosprom	Russie	100	64
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
<b>France</b>			
Compagnie de Gestion Rationnelle (COGERA)	France	100	100
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RCI Banque et ses succursales	France	100	100
Société de Gestion, d'Exploitation de Services en Moyens Administratifs (SOGESMA)	France	100	100

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>Europe</b>			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services Belgique	Belgique	100	100
Renault Autofin SA Belgique	Belgique	100	100
Overlease Espagne	Espagne	100	100
ES Mobility Srl	Italie	100	-
RCI Zrt Hongrie	Hongrie	100	100
RCI Insurance Services Ltd	Malte	100	100
RCI Life Ltd	Malte	100	100
RCI Services Ltd	Malte	100	100
RCI Financial Services BV	Pays-Bas	100	100
RCI Bank Polska	Pologne	100	100
Renault Credit Polska	Pologne	100	100
RCI Gest IFIC et sa filiale	Portugal	100	100
RCI Gest Seguros	Portugal	100	100
RCI Finance CZ sro	République tchèque	100	100
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100
Renault Acceptance Ltd	Royaume-Uni	100	100
RCI Finance SA	Suisse	100	100
<b>Amériques</b>			
Courtage SA	Argentine	100	100
ROMBO Compania Financiera	Argentine	60	60
CAM RCI Brasil	Brésil	60	60
CFI Renault do Brasil	Brésil	60	60
Consortio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Renault do Brasil S/A Corr. de Seguros	Brésil	100	100
<b>Asie-Pacifique</b>			
RCI Korea	Corée du Sud	100	100
<b>Euromed-Afrique</b>			
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RCI Broker de Assigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania	Roumanie	100	100

## B – Sociétés consolidées par intégration proportionnelle (co-entreprises)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>AUTOMOBILE</b>			
Française de Mécanique	France	50	50
Indra Investissements	France	50	50
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Renault Credit Car	Belgique	50	50
Renault Leasing CZ sro	République Tchéque	50	50

## C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
<b>AUTOMOBILE</b>			
Boone Comenor	France	33	24
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,7	43,9
Groupe AVTOVAZ	Russie	25	25
Groupe AB Volvo	Suède	-	6,8
MAIS	Turquie	49	49
<b>FINANCEMENT DES VENTES</b>			
Nissan Renault Finance Mexico	Mexique	15	15

## 4.3 LES RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### 4.3.1 SUR LES COMPTES ANNUELS

#### Renault

Exercice clos le 31 décembre 2012

Aux Actionnaires,

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 2012, 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 et informations spécifiques 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 d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme précisé dans la note 1.A de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité, votre société a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et des 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 du groupe Renault pour l'exercice 2012.

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 d'exercice professionnel 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.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements



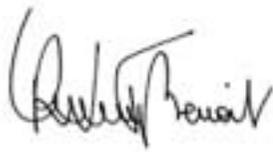
consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives 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 15 février 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS



Thierry Benoit



Antoine de Riedmatten



Jean-François Bélorgey

ERNST & YOUNG Audit



Aymeric de La Morandière

## 4.3.2 SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012

### Renault

Aux Actionnaires,

#### Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS A L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

#### Avec la société Nissan Motor Co.,Ltd

Personnes concernées : Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault S.A. et de Nissan Motor Co.,Ltd. ; Monsieur Hiroto Saikawa, administrateur de Renault S.A. et Executive Vice President de Nissan Motor Co.,Ltd ; Monsieur Takeshi Isayama, administrateur de Renault S.A. et représentant de Nissan

Nature et objet : avenant au *Restated Alliance Master Agreement*

Modalités :

Le 28 mars 2002, Renault S.A. («Renault») et Nissan Motor Co.,Ltd. («Nissan») ont conclu le *Restated Alliance Master Agreement*, qui gouverne la relation capitaliste entre Renault et Nissan et encadre le mode de gouvernance actuelle de l'Alliance. Cet accord précise notamment les conditions de fonctionnement de Renault-Nissan B.V. («RNBV»), en tant qu'entité de management stratégique de l'Alliance ; un premier avenant à ce *Restated Alliance Master Agreement* a été signé le 29 avril 2005 et soumis à l'approbation de l'Assemblée du 4 mai 2006.

Lors de sa séance du 3 octobre 2012, votre Conseil d'administration a autorisé la signature, le 7 novembre 2012, de l'avenant n°2 au *Restated Alliance Master Agreement*, qui modifie la composition du Directoire de RNBV et en conséquence, les modalités de vote au sein du Directoire.

Le Directoire de RNBV était historiquement composé de sept membres : M. Carlos Ghosn, trois membres du Comité exécutif de Renault et trois membres du Comité exécutif de Nissan. L'avenant au *Restated Alliance Master Agreement* permet d'augmenter le nombre de participants au Directoire, qui sera désormais composé de neuf membres : M. Carlos Ghosn, quatre membres du Comité exécutif de Renault et quatre membres du Comité exécutif de Nissan, M. Carlos Ghosn étant à la date de signature de l'avenant le *Chief Executive Officer* de Renault et Nissan.

Le reste du *Restated Alliance Master Agreement* demeure inchangé, notamment sur la représentation de chacun des partenaires au Conseil d'administration de l'autre partenaire et les modalités entourant les éventuelles évolutions des participations croisées des partenaires.

### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

#### 1. Avec la société RCI Banque (filiale détenue indirectement à 100%)

##### Convention de gage-espèces

Le Conseil d'administration a autorisé lors de sa séance du 28 septembre 2010 la signature, dans le cadre de la réglementation relative au contrôle des « Grands Risques » tel que défini à l'article 1.1 du règlement n°93-05 du Comité de la réglementation bancaire et financière à laquelle RCI Banque, filiale à 100%, est soumise en sa qualité d'établissement de crédit, d'une convention de gage-espèces avec RCI Banque d'un montant de 550.000.000 euros, ce afin de diminuer son exposition crédit sur Renault Retail Group, le réseau commercial captif. Cette convention s'est substituée à la convention de crédit de 450.000.000 euros avec Cogera. Au titre de l'exercice 2012, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 5.878.278 euros dans le cadre de ce gage-espèces.

## 2. Avec la société Renault s.a.s. (filiale détenue à 100%)

Administrateurs communs : Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général de Renault S.A. et Président de Renault s.a.s. ainsi que l'ensemble des membres du Conseil d'administration de Renault S.A. communs à celui de Renault s.a.s.

### a) Conventions de délégations

Des conventions de délégations ont été conclues entre la société Renault S.A. et la société Renault s.a.s., filiale à 100%, dans le cadre d'une opération de refinancement de prêts consentis par votre société à Renault s.a.s 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 à la date de

signature de ces conventions le coût de refinancement jusqu'à l'échéance 2020. Au titre de l'exercice 2012, le montant des produits d'intérêts s'est élevé à 490.243 euros dans le cadre de prêts.

### b) Contrat de prestations de services

En date du 23 octobre 2002, et avec effet rétroactif au 1er avril 2002, votre société a signé une convention de prestation de services avec la société Renault s.a.s., en vertu de laquelle celle-ci effectue un certain nombre de prestations juridiques, comptables, fiscales, douanières et financières permettant à votre société de répondre à ses obligations légales en la matière. Le montant refacturé sur l'exercice 2012 par Renault s.a.s à Renault SA s'élève à 3.268.000 euros hors taxes.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1er mars 2013

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIÉS

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Aymeric de La Morandière

## 4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

### 4.4.1 ÉTAT DE SYNTHÈSE

#### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Charges d'exploitation	(28)	(24)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(10)	(5)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(38)</b>	<b>(29)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	683	580
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	0	(4)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIES AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)</b>	<b>683</b>	<b>576</b>
Différences positives de change	1	
Différences négatives de change	(83)	(268)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	114	181
<b>PRODUITS ET CHARGES LIES AU CHANGE (NOTE 3)</b>	<b>32</b>	<b>(87)</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	4	4
Intérêts versés et autres charges assimilées	(292)	(343)
Reprises de provisions et transferts de charges	56	6
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	-
Dotations aux amortissements et provisions	(6)	(14)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)</b>	<b>(238)</b>	<b>(347)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>477</b>	<b>142</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>439</b>	<b>113</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital		
Charges exceptionnelles sur opérations en capital		
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)</b>	<b>135</b>	<b>164</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>574</b>	<b>277</b>



## BILAN

	2012			2011
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET	NET
<b>ACTIF (en millions d'euros)</b>				
Participations évaluées par équivalence	9 153		9 153	10 576
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 231	14	7 217	7 214
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	10 058	15	10 043	9 325
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>26 442</b>	<b>29</b>	<b>26 413</b>	<b>27 115</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>26 442</b>	<b>29</b>	<b>26 413</b>	<b>27 115</b>
<b>CRÉANCES (NOTE 9)</b>	<b>385</b>	<b>7</b>	<b>378</b>	<b>192</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)</b>	<b>164</b>	<b>15</b>	<b>149</b>	<b>98</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>38</b>		<b>38</b>	<b>25</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)</b>	<b>71</b>		<b>71</b>	<b>212</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>27 100</b>	<b>51</b>	<b>27 049</b>	<b>27 642</b>

	2012		2011
<b>PASSIF (en millions d'euros)</b>			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		4 783	4 783
Écart de réévaluation		9	9
Écart d'équivalence		3 337	4 760
Réserves légale et réglementées		112	112
Report à nouveau		6 367	6 428
Résultat de l'exercice		574	277
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)</b>		<b>16 309</b>	<b>17 496</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)</b>		<b>129</b>	<b>129</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)</b>		<b>122</b>	<b>183</b>
Emprunts obligataires		5 728	4 957
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		1 364	1 245
Emprunts et dettes financières divers		2 875	3 348
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)</b>		<b>9 967</b>	<b>9 550</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 14)</b>		<b>428</b>	<b>245</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)</b>		<b>94</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>27 049</b>	<b>27 642</b>

## TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2012	2011
Capacité d'autofinancement (note 19)	468	131
Variation du besoin en fonds de roulement	0	55
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>468</b>	<b>186</b>
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(3)	
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(718)	2 487
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	-	(56)
Diminution/(augmentation) nette des autres immos financières	-	
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(721)</b>	<b>2 431</b>
Émissions d'emprunts obligataires	1 951	712
Remboursements d'emprunts obligataires	(993)	(671)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	(359)	(2 559)
Dividendes versés aux actionnaires	(338)	(87)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(6)	(5)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>255</b>	<b>(2 610)</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	2	7
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>11</b>	<b>9</b>

## 4.4.2 ANNEXE

### 4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le plan comptable général 99-03 du 29 avril 1999 modifié par les règlements du Comité de la réglementation comptable et de l'Autorité des Normes Comptables.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

#### A – Participations

Par dérogation à la règle générale 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 intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- 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 entre 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 « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé à compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net, les perspectives de rentabilité et le débouché commercial. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

#### B – Prêts et créances rattachés à des participations

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non recouvrement de ces prêts.

#### C – Valeurs mobilières 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'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Ces actions font l'objet d'une provision pour charge dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

Les actions auto détenues non affectées à un plan déterminé sont également comptabilisées en valeurs mobilières de placement et font l'objet d'une provision pour dépréciation si le cours de Bourse est inférieur à la valeur comptable.

### D – Frais et primes sur emprunts

Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

### E – Conversion des dettes et créances en devises étrangères

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 de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés) et échéance par échéance.

### F – Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un 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 une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. 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.

### G – Instruments dérivés

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle des *swaps* de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture. La juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan.

### H – Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'elles se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

#### 4.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	426	275
Autres dividendes reçus	94	93
Intérêts des prêts	163	212
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	0	(4)
<b>TOTAL</b>	<b>683</b>	<b>576</b>

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

#### 4.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA. Ces opérations ne sont pas qualifiées de couverture de l'actif net Nissan dans les comptes annuels de Renault SA et à ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2012 se compose principalement :

- d'une perte de change de 24 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2005 pour un nominal de 10 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 8 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 8 juin 2007 pour un nominal de 2 milliards de yens ;
- d'une perte de change de 4 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 14 juin 2007 pour un nominal de 1 milliard de yens ;
- d'une perte de change de 45 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 décembre 2010 pour un nominal de 45 milliards de yens ;
- d'une provision pour pertes de change latentes constituée sur l'exercice pour un montant de 26 millions d'euros portant sur divers emprunts en yens et d'une reprise de provision pour un montant de 140 millions d'euros au titre de 2011.

Le résultat de change de 2011 comprenait une perte de change nette de 268 millions d'euros.

#### 4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2012, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 238 millions d'euros de perte (347 millions d'euros de perte en 2011) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après *swaps* pour 292 millions d'euros et des reprises de provisions pour dépréciation à hauteur de 51 millions d'euros sur les actions propres.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/emprunts obligataires *	(193)	(182)
Intérêts courus nets après <i>swaps</i> s/emprunts auprès des établissements de crédit	(40)	(38)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(7)	(31)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Intérêts courus sur emprunt d'État	0	(34)
Autres charges financières	0	(9)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(35)	(32)
<b>TOTAL</b>	<b>(292)</b>	<b>(343)</b>

\* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 292 millions d'euros (270 millions d'euros en 2011), et en intérêts courus et reçus sur les *swaps* pour 99 millions d'euros (88 millions d'euros en 2011).

En 2012, les 193 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 45 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13 octobre 2009 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22 mars 2010 ;
- 19 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30 juin 2010 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20 septembre 2010 ;
- 13 millions d'euros sur l'emprunt émis le 16 avril 2008 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25 mai 2011 ;
- 18 millions d'euros sur l'emprunt émis le 31 mars 2009.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 36 millions d'euros à recevoir, 113 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 77 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

Le produit d'impôt afférent à l'exercice est ventilé comme suit :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT		IMPÔT				RÉSULTAT NET	
	AVANT IMPÔTS	THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT NET	THÉORIQUE	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	439	(16)		16			455	439
Intégration fiscale						133		133
Autre						2		2
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>(16)</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>135</b>	<b>455</b>	<b>574</b>

#### 4.4.2.5 IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

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 1<sup>er</sup> janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par, Renault SA, société tête de Groupe. Celle-ci n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redeviennent bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Il est à noter que le régime de report des déficits fiscaux a été modifié par la 2<sup>e</sup> loi de finances rectificative pour 2011. Les déficits ne sont désormais reportables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'1 million d'euros majoré de 60 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant. Ce taux a été porté à 50 % par l'article 24 de la loi de finance 2013.

Cette règle est applicable :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale.

Les nouvelles règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si les nouvelles règles ont un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'ont pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du groupe proprement dit qui reste déficitaire pour un montant de 969 millions d'euros (soit une hausse de 376 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

La 4<sup>e</sup> loi de finances rectificative pour 2011 instaure par ailleurs une contribution exceptionnelle de 5 % du montant de l'impôt sur les sociétés dû au titre des exercices 2011 et 2012 par les personnes morales réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 250 millions d'euros. L'article 30 de la loi de finance 2013 a reconduit cette mesure pour 2 exercices. Cette contribution est due :

- sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par les sociétés membres de l'intégration fiscale à Renault SA.

Le produit net d'impôt 2012 s'élève à 135 millions d'euros et concerne principalement 133 millions d'euros au titre de l'intégration fiscale.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2012		2011		VARIATIONS	
	ACTIF <sup>(1)</sup>	PASSIF <sup>(2)</sup>	ACTIF <sup>(1)</sup>	PASSIF <sup>(2)</sup>	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	44		65		(21)	
Produits non taxables temporairement		16				
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	30	13	48	61	(18)	(48)
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>	<b>29</b>	<b>113</b>	<b>61</b>	<b>(39)</b>	<b>(48)</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

#### 4.4.2.6 AUTRES PARTICIPATIONS ET IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	VARIATION DE L'EXERCICE	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	6 622		6 622
Participation dans RNBV	8	3	11
Participation dans Daimler	584		584
Autres participations et immobilisations financières	13		13
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(13)		(13)
<b>TOTAL</b>	<b>7 214</b>	<b>3</b>	<b>7 217</b>

#### 4.4.2.7 PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉS À DES PARTICIPATIONS

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
Avances capitalisables	5			5
Prêts	9 335	1 887	(1 169)	10 053
<b>TOTAL VALEURS BRUTES <sup>(1)</sup></b>	<b>9 340</b>	<b>1 887</b>	<b>(1 169)</b>	<b>10 058</b>
Provisions pour dépréciation	(15)	0	0	(15)
<b>TOTAL NET</b>	<b>9 325</b>	<b>1 887</b>	<b>(1 169)</b>	<b>10 043</b>
(1) Dont part à moins d'un an	9 263			9 988
Dont part à plus d'un an	77			70

Les prêts comprennent :

- 6 106 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (4 409 millions d'euros en 2011) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s (idem 2011) ;

- 3 922 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 901 millions d'euros en 2011).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du groupe.

#### 4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement les titres de Renault SA auto-détenus pour 163 millions d'euros et dépréciés à hauteur de 14 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS	ACQUISITION	VIREMENT COMPTE À COMPTE	DOTATIONS/REPRISE	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	4 059 255					4 059 255
Montant brut en millions d'euros	201	0	0	-38	0	163
Dépréciation	(103)	0	0	38	51	(14)
<b>TOTAL</b>	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>149</b>

#### 4.4.2.9 CRÉANCES ET AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les créances sont essentiellement constituées :

- de créances fiscales à hauteur de 332 millions d'euros (échéance 1 à 4 ans) contre 192 millions d'euros au 31 décembre 2011 ;
- d'une facture à établir de 46 millions d'euros au titre des stocks options, dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- d'une soulte versée à hauteur de 15 millions d'euros contre 17 millions d'euros au 31 décembre 2011 concernant l'opération de financement des prêts 1 % logement mise en place en 2004 au titre de laquelle un emprunt d'une valeur nominale de 112 millions d'euros a été contracté au taux

variable Euribor 6 mois +0,67 %, à échéance du 31 décembre 2019. Cet emprunt a fait l'objet d'un contrat d'échange de taux le ramenant ainsi à un taux fixe d'environ 0,13 %, et générant par ailleurs le versement par Renault SA d'une soulte de 33 millions d'euros représentative du différentiel d'intérêt actualisé enregistré sur la durée de l'opération. Cette soulte est amortie sur la durée de l'emprunt (15 ans) et selon le rythme des intérêts payés sur la dette ;

- de frais d'émissions pour un montant de 8 millions d'euros sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- de primes de remboursement pour un montant de 9 millions d'euros dont principalement sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- d'écarts de conversion actif pour un montant de 38 millions d'euros essentiellement dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis ou swappés en yens.

#### 4.4.2.10 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2011	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2012	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 783					4 783
Écart de réévaluation	9					9
Écart d'équivalence	4 760				(1 423)	3 337
Réserves légale et réglementées	112					112
Report à nouveau	6 428	277	(338)			6 367
Résultat de l'exercice	277	(277)		574		574
<b>TOTAL</b>	<b>17 496</b>	<b>0</b>	<b>(338)</b>	<b>574</b>	<b>(1 423)</b>	<b>16 309</b>

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 3 458 millions d'euros au 31 décembre 2012.



Au 31 décembre 2012, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	RÉPARTITION DU CAPITAL		DROITS DE VOTE	
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	EN NOMBRE	EN %
État	44 387 915	15,01 %	44 387 915	17,95 %
Salariés	8 770 185	2,97 %	8 770 185	3,55 %
Auto-contrôle	4 059 255	1,37 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,71 %
Autres	184 979 195	62,55 %	184 979 195	74,80 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100 %</b>	<b>247 304 686</b>	<b>100 %</b>

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

### PLANS D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2012, 5 nouveaux plans d'option ou d'attribution d'actions gratuites ont été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

#### A – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2012			2011		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES
		(en euros)	(en euros)		(en euros)	(en euros)
<b>RESTANT À LEVER AU 1<sup>ER</sup> JANVIER</b>	<b>8 595 407</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>10 387 702</b>	<b>68</b>	<b>-</b>
Attribuées	350 000 <sup>(1)</sup>	31	33	766 000	37	35
Levées				-	-	-
Perdues	(3 789 211)	59	NA	(2 558 295)	52	N/A
<b>RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>5 156 196</b>	<b>76</b>		<b>8 595 407</b>	<b>70</b>	<b>-</b>

(1) Ces attributions d'options sur actions correspondent à la part du plan 19 en date du 8 décembre 2011 annoncée aux bénéficiaires en 2012, ainsi qu'aux options du plan 20 attribuée au Président en date du 13 décembre 2012.

## B – Options et droits d'attribution d'actions gratuites restant en circulation au 31 décembre 2012

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 11	Options de souscription	13 septembre 2005	72,98	1 446 900	14 septembre 2009 – 12 septembre 2013
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,98	1 285 834	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,86	1 492 906	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	480 556	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011		1 110 345 94 800	30 avril 2014 – 30 avril 2016 30 avril 2015
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	300 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011		550 700 53 200	8 décembre 2013 – 8 décembre 2015 8 décembre 2015
Plan 20	Options d'achat <sup>(1)</sup>	13 décembre 2012	37,43	447 800	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
Plan 20 bis	Actions gratuites <sup>(1)</sup>	13 décembre 2012		593 100 86 800	13 décembre 2014 – 12 décembre 2016 13 décembre 2016

(1) Pour ces plans décidés en 2012, les bénéficiaires ont été informés de l'attribution début 2013, à l'exception du Président qui s'est vu attribuer 150 000 options d'achat le 13 décembre 2012.

### 4.4.2.11 AUTRES FONDS PROPRES

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, et 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, égale au minimum à 2,25 %, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Au 31 décembre 2012, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 129 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 312,05 euros au 31 décembre 2012 (290,05 euros au 31 décembre 2011).

La rémunération 2012 de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2011) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

### 4.4.2.12 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2011	DOTATION	REPRISE	2012
Pertes de change	140	26	(140)	26
provision pour charges <sup>(1)</sup>		54		54
Autres prov pour risque <sup>(2)</sup>	43	1	(2)	42
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>81</b>	<b>(142)</b>	<b>122</b>
Dont part à moins d'un an	29			59
Dont part à plus d'un an	154			63

(1) Une provision pour charge de 54 millions d'euros a été constituée en 2012 suite à décision d'attributions d'actions gratuites existantes et d'options d'achats. Dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s, une quote-part de cette provision a fait l'objet d'une facture à établir à la filiale Renault s.a.s, pour 46 millions d'euros.

(2) Les autres provisions sont principalement constituées de provisions pour risques sur participations.

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.

### 4.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

#### A – Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 5 728 millions d'euros au 31 décembre 2012 (4 957 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Sur l'année 2012, les principales évolutions sont :

- l'émission le 19 mars 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 250 millions d'euros au taux fixe de 4,625 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +3,24 % ;
- l'émission le 15 juin 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 32,3 milliards de yens au taux fixe de 3,20 % ;
- l'émission le 29 juin 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 10 milliards de yens au taux fixe de 3,3 % ;
- l'émission le 18 septembre 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant de 600 millions d'euros au taux fixe de 4,625 % et swappé au taux variable Eonia +4,031 % ;

- l'émission le 10 octobre 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 750 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 % swappé en euros et au taux fixe de 2,375 % ;
- l'émission le 19 novembre 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 500 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 %, swappé en euros et au taux fixe de 1,42 % ;
- l'émission le 18 décembre 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 30,1 milliards de yens au taux fixe de 2,77 % ;
- l'émission le 5 décembre 2012 d'un emprunt obligataire d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 250 millions d'euros au taux fixe de 4,625 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 16 avril 2007, d'une durée de 5 ans pour 500 millions d'euros au taux fixe de 4,50 % et swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,3948 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 8 juin 2007, d'une durée de 5 ans pour 2 milliards de yens au taux fixe de 1,755 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 14 juin 2007, d'une durée de 5 ans pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,774 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 décembre 2010, d'une durée de 2 ans pour 45 milliards de yens au taux fixe de 1,95 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2005, d'une durée de 7 ans pour 10 milliards de yens au taux fixe de 1,48 %.

## Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	5 671	1 183	1 640	738	750	1 360	0
Intérêts courus	57	57					
<b>TOTAL</b>	<b>5 728</b>	<b>1 240</b>	<b>1 640</b>	<b>738</b>	<b>750</b>	<b>1 360</b>	<b>0</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	4 901	1 078	1 215	948	650	500	510
Intérêts courus	56	56					
<b>TOTAL</b>	<b>4 957</b>	<b>1 134</b>	<b>1 215</b>	<b>948</b>	<b>650</b>	<b>500</b>	<b>510</b>

## Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012		31 DÉCEMBRE 2011	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	4 461	4 760	3 860	4 003
Yen	1 111	968	1 097	954
Cny	156	0		
<b>TOTAL</b>	<b>5 728</b>	<b>5 728</b>	<b>4 957</b>	<b>4 957</b>

## Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	3 284	2 856
Taux variable	2 444	2 101
<b>TOTAL</b>	<b>5 728</b>	<b>4 957</b>

### B – Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à

1 364 millions d'euros au 31 décembre 2012 (1 245 millions d'euros au 31 décembre 2011).

Sur l'année 2012, les principales évolutions sont :

- la souscription le 16 janvier 2012 d'un emprunt d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 180 millions d'euros au taux fixe de 3,525 % et swappé au taux variable Euribor 6 mois +2,066 % ;
- la souscription le 15 mai 2012 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux variable Euribor +300 bp ;
- la souscription le 3 juillet 2012 d'un emprunt d'une durée de 5 ans pour un montant nominal de 80 millions d'euros au taux Euribor 3 mois +275 bp ;
- la souscription le 10 août 2012 d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux Euribor 3 mois +285 bp ;
- le remboursement le 29 juin 2012 d'un emprunt d'une durée de 1 an pour un montant nominal de 75 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +70 bp ;
- le remboursement le 30 juillet 2012 d'un emprunt d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 77 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +136,5 bp ;
- le remboursement le 9 novembre 2012 d'un emprunt d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 68 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +192,5 bp ;
- le remboursement le 17 décembre 2012 d'un emprunt d'une durée de 4 ans pour un montant nominal de 50 millions d'euros au taux fixe de 4.62 % ;

### Ventilation par échéance

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 353	659	230	122	193	137	12
Intérêts courus	11	11					
<b>TOTAL</b>	<b>1 364</b>	<b>670</b>	<b>230</b>	<b>122</b>	<b>193</b>	<b>137</b>	<b>12</b>

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2011						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 236	296	632	230	47	13	18
Intérêts courus	9	9					
<b>TOTAL</b>	<b>1 245</b>	<b>305</b>	<b>632</b>	<b>230</b>	<b>47</b>	<b>13</b>	<b>18</b>

### Ventilation par devise

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012		31 DÉCEMBRE 2011	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro		1 314		1 226
Autres devises		50		119
<b>TOTAL</b>		<b>1 364</b>		<b>1 345</b>

### Ventilation par nature de taux

<i>(en millions d'euros)</i>	31 DÉCEMBRE 2012	31 DÉCEMBRE 2011
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	450	510
Taux variable	914	735
<b>TOTAL</b>	<b>1 364</b>	<b>1 245</b>



La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 27 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

### C – Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 2 875 millions d'euros au 31 décembre 2012 (3 348 millions au 31 décembre 2011). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 209 millions d'euros.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

### D – Risque de liquidité

La branche Automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose

à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de la branche Automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés), aux financements bancaires, soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note 18).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

## 4.4.2.14 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2012	2011	VARIATION 2012/2011
Dettes fiscales	422	239	183
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	5	0
Autres dettes diverses	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>428</b>	<b>245</b>	<b>183</b>

La variation de 183 millions d'euros sur le poste des dettes fiscales comprend une diminution de la dette au titre de l'impôt pour 10 millions d'euros et une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales de 193 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

## 4.4.2.15 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 87 millions d'euros.

## 4.4.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont consolidées dans les comptes du Groupe, quelle que soit la méthode de consolidation retenue.

### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en millions d'euros)</i>	2012		2011	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	163	162	212	211
Intérêts versés et autres charges assimilées	(292)	(24)	(343)	(8)
Reprises de provisions et transferts de charges	205		335	

## BILAN

(en millions d'euros)	2012		2011	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	10 058	9 993	9 335	9 282
Créances	385	46	205	
Disponibilités	38		25	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 364		1 245	195
Emprunts et dettes financières diverses	2 875	2 645	3 348	3 026
Autres dettes diverses	428	398	245	229

## 4.4.2.17 INSTRUMENTS FINANCIERS

## A – Instruments de gestion du risque de taux et de change

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE (En millions d'euros)	2012	2011
<b>RISQUES DE CHANGE :</b>		
<b>SWAPS DE DEVICES</b>		
Achats	297	142
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	297	142
Ventes	302	170
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	302	170
<b>AUTRES OPÉRATIONS DE CHANGE À TERME OU CONDITIONNELLES</b>		
Achats	85	277
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	85	277
Ventes	85	273
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	85	273
<b>RISQUES DE TAUX :</b>		
<b>SWAPS DE TAUX</b>	<b>2 653</b>	<b>2 288</b>
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	2 567	2 192

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de *swaps* ou des opérations de change à terme visant à couvrir les financements libellés en devises, hors financements en yens.

En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts et emprunts aux filiales libellés en devises.

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de

liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont essentiellement réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés. Ses interventions sur les marchés d'instruments financiers sont principalement réalisées *via* Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

## 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 suivants :

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2012		2011	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
<b>ACTIFS</b>				
Valeurs mobilières de placement brutes <sup>(1)</sup>	164	165	202	109
Prêts	10 053	10 071	9 335	9 348
Trésorerie	38	38	25	25
<b>PASSIFS</b>				
Titres participatifs	129	249	129	231
Emprunts obligataires	5 728	6 015	4 957	5 056
Autres dettes porteuses d'intérêts <sup>(2)</sup>	4 239	4 189	4 593	4 568

(1) Dont actions d'auto-contrôle.

(2) Hors titres participatifs.

## C – Juste valeur estimée des instruments hors bilan

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2012		2011	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	102	(103)	28	(24)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	102	(103)	28	(24)
Swaps de devises	362	(351)	310	(269)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	362	(351)	310	(269)
Swaps de taux	134	(3)	111	(4)
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	131	0	105	

### 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.

Quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

#### ■ Actifs financiers :

- **Valeurs mobilières** : les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
- **Prêts et créances rattachées à des participations** : pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, 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 sans risque au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011 pour des prêts de conditions et échéances similaires.

- **Passifs** : la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. La juste valeur des titres participatifs est estimée sur la base de la valeur boursière à la clôture de l'exercice ;
- **Instruments de change hors bilan** : 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 2012 et au 31 décembre 2011 pour les durées résiduelles des contrats ;
- **Instruments de taux hors bilan** : la juste valeur des *swaps* de taux représente ce que Renault SA recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants et la qualité de la contrepartie de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2012 et au 31 décembre 2011.

#### 4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNES ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2012		2011	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
<b>Engagements reçus</b>				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 485		3 810	
<b>TOTAL</b>	<b>3 485</b>	<b>0</b>	<b>3 810</b>	<b>0</b>
<b>Engagements donnés</b>				
Avals, cautions et garanties	782	712	778	712
<b>TOTAL</b>	<b>782</b>	<b>712</b>	<b>778</b>	<b>712</b>

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 550 millions d'euros.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débitur), filiale à 100 % du groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et charges (81 millions d'euros) et d'éventuelles pénalités dues en cas de retard de livraison de l'unité de production (81 millions d'euros).

Simultanément à la souscription par l'European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) à l'augmentation de capital de la société Renault

Technologie Romania SRL, Renault s.a.s., Renault SA et l'EBRD ont signé un accord d'option de vente ou d'achat de ces actions. En cas de défaillance de la société Renault s.a.s ou de non respect de ses engagements, Renault SA s'engage à racheter les actions Renault Technologie Romania détenues par EBRD (55 millions d'euros au 31 décembre 2012).

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de *swaps* réalisées par Renault SA sont décrites dans la note 17. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change.

#### 4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2012	2011
Résultat net	574	277
Dotations aux amortissements charges à répartir	11	11
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(61)	(179)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(56)	22
Moins-value de cession actions propres		
Plus-value sur cession titre de participation		
<b>TOTAL</b>	<b>468</b>	<b>131</b>

#### 4.4.2.20 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

#### 4.4.2.21 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 131 000 euros en 2012 (870 629 euros versés au titre de 2011) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (36 000 euros en 2011).



#### 4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

#### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	534	4 269	100 %	8 354
Dacia <sup>(1)</sup>	572	166	99,43 %	774
Sofasa <sup>(2)</sup>	1	112	23,71 %	25
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>9 153</b>

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,445 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 2 329 peso colombien pour un euro.

#### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS ÉVALUÉES PAR ÉQUIVALENCE (EN MILLIONS D'EUROS)

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES HT SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/12	BÉNÉFICE NET OU PERTE DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2012
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s.	1 395	33 075	1 082	
Dacia <sup>(3)</sup>		2 860	62	57
Sofasa <sup>(4)</sup>		934	47	

(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,556 lei roumain pour un euro.

(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 323,5 peso colombien pour un euro.

#### MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 6.

#### RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2008	2009	2010	2011	2012
<b>SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
Capital	1 086	1 086	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	284 937 118	284 937 118	295 722 284	295 722 284	295 722 284
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	377	(1 179)	143	(51)	288
Impôt sur les bénéfices	177	92	163	164	135
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(863)	49	168	277	574
Résultat distribué			87	339	
<b>RÉSULTAT PAR ACTION EN EUROS</b>					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	1,32	(4,14)	0,48	(0,17)	0,97
Résultat après impôt, amortissements et provisions	(3,03)	0,17	0,57	0,94	1,94
Dividende net attribué à chaque action			0,30	1,16	
<b>PERSONNEL</b>					
Nombre de salariés <sup>(2)</sup>					
Montant de la masse salariale					
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.)					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Effectifs au 31 décembre.

<b>5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>276</b>
5.1.1 Présentation générale	276
5.1.2 Dispositions particulières des statuts	277
<b>5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>278</b>
5.2.1 Capital et droits de vote	278
5.2.2 Modification du capital	278
5.2.3 Évolution du capital	278
5.2.4 Capital autorisé non émis	279
5.2.5 Capital potentiel	279
5.2.6 Actionnariat de Renault ♦	281
<b>5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT ♦</b>	<b>283</b>
5.3.1 Action Renault	283
5.3.2 Titres participatifs Renault et Diac ♦	285
5.3.3 Dividendes ♦	286
<b>5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ♦</b>	<b>287</b>
5.4.1 Actionnaires individuels	287
5.4.2 Investisseurs institutionnels/investisseurs socialement responsables	287
5.4.3 Agenda 2013 des annonces financières	288
5.4.4 Contacts ♦	288
5.4.5 Documents accessibles au public	288

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 5.1 RENSEIGNEMENTS À CARACTÈRE GÉNÉRAL

### 5.1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

#### 5.1.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE ET SIÈGE SOCIAL ◆

Dénomination sociale : Renault

Siège social : 13-15, quai Le Gallo, 92100 Boulogne-Billancourt – France

Tél. : 33 (0) 1 76 84 04 04

#### 5.1.1.2 FORME JURIDIQUE ◆

Société anonyme de droit français, Renault est régi par les dispositions du livre II du Code de commerce sur les sociétés commerciales et les dispositions de la Loi n° 94-640 du 25 juillet 1994 relative à l'amélioration de la participation des salariés dans l'entreprise.

#### 5.1.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE DE LA SOCIÉTÉ

La Société a été créée le 16 janvier 1945. Elle expirera le 31 décembre 2088 sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation.

#### 5.1.1.4 OBJET SOCIAL ◆

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

#### 5.1.1.5 NUMÉRO D'IMMATRICULATION AU REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le n° 441 639 465 (code APE 341 Z).

Siret : 441.639.465.03591.

#### 5.1.1.6 CONSULTATION DES DOCUMENTS JURIDIQUES

Les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes et tous documents tenus à disposition des actionnaires en application de la loi peuvent être consultés au siège social.

#### 5.1.1.7 EXERCICE SOCIAL ◆

L'exercice social commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

## 5.1.2 DISPOSITIONS PARTICULIÈRES DES STATUTS

### 5.1.2.1 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

La répartition des bénéfices est effectuée conformément à la législation en vigueur.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserve, en application de la loi, et augmenté du report bénéficiaire. Sur ce bénéfice, l'Assemblée générale peut, sur proposition du Conseil d'administration, prélever les sommes qu'elle juge à propos d'affecter à la dotation de tous fonds de réserves facultatives ordinaires ou extraordinaires, ou de reporter à nouveau. Le solde, s'il en existe, est réparti entre les actions, proportionnellement à leur montant libéré et non amorti.

L'Assemblée générale a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution, une option entre le paiement du dividende en numéraire ou en actions, dans les conditions légales.

La demande de paiement du dividende en actions doit intervenir dans un délai fixé par l'Assemblée générale, sans qu'il puisse être supérieur à trois mois à compter de la date de celle-ci. Ce délai peut être suspendu, pour une durée ne pouvant excéder trois mois, par décision du Conseil d'administration, en cas d'augmentation du capital.

### 5.1.2.2 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ♦

Les Assemblées générales sont convoquées dans les conditions légales et réglementaires. Les Assemblées générales se composent de tous les actionnaires dont les titres ont été inscrits à leur nom, trois jours francs au plus tard avant la date de la réunion. Il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au troisième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. S'agissant des titres au porteur, l'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier.

### 5.1.2.3 ACTIONS ET DROITS DE VOTE

Les actions donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi. Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de leur titulaire. Toutefois, tant que ces titres ne sont pas entièrement libérés, ils sont obligatoirement au nominatif.

Les actions confèrent le droit de vote dans la limite des restrictions imposées par la réglementation française.

### 5.1.2.4 TITRES AU PORTEUR IDENTIFIABLE

La Société est autorisée à faire usage des dispositions légales prévues en matière d'identification des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires.

### 5.1.2.5 FRANCHISSEMENT DE SEUILS

Outre l'obligation légale d'informer la Société de la détention de certaines fractions du capital ou des droits de vote, tout actionnaire ou société de gestion d'un Organisme de placement collectif de valeurs mobilières qui vient à détenir un nombre d'actions ou des droits de vote supérieurs à 2 % du capital ou un multiple de ce pourcentage, inférieur ou égal à 5 % du capital ou des droits de vote est tenu, dans un délai fixé par décret en Conseil d'État à compter de l'inscription en compte des titres qui lui permettent d'atteindre ou de franchir ce seuil, de déclarer à la Société le nombre total d'actions qu'il possède par lettre recommandée avec accusé de réception. Au-delà de 5 %, l'obligation de déclaration prévue à l'alinéa précédent porte sur des fractions de capital ou des droits de vote de 1 %. Pour la détermination des seuils ci-dessus, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées telles que définies par les dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce. Le déclarant devra certifier que la déclaration faite comprend bien tous les titres détenus ou possédés au sens de l'alinéa qui précède et indiquer la date ou les dates d'acquisition. L'obligation de déclaration s'applique de la même façon en cas de franchissement à la baisse de chacun des seuils ci-dessus, 2 % ou 1 % selon le cas.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées de droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration, dans la mesure où un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 1 % au moins du capital en font la demande lors de l'Assemblée.



## 5.2 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

### 5.2.1 CAPITAL ET DROITS DE VOTE

Au 31 décembre 2012, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros, réparti en 295 722 284 actions de 3,81 euros de nominal. Les actions sont intégralement souscrites et entièrement libérées.

En raison des titres autodétenus (4 059 255) et des titres détenus par Nissan Finance Co., Ltd. (44 358 343) tous privés de droit de vote, le nombre de droits de vote s'élève à 247 304 686 à cette date.

### 5.2.2 MODIFICATION DU CAPITAL

L'Assemblée générale extraordinaire peut, dans les conditions fixées par la loi, augmenter ou réduire le capital social et autoriser le Conseil d'administration, avec faculté de délégation dans les conditions prévues par la loi, à procéder à ces opérations.

Les dernières modifications du capital social ont eu lieu en avril 2010 dans le cadre de la mise en place de la coopération stratégique avec Daimler AG.

À ce titre, deux augmentations de capital réservées ont été réalisées sur décision du Conseil d'administration le 28 avril 2010 :

- une augmentation de capital réservée à Daimler AG pour 3,1 % du capital en contrepartie d'apport d'actions autodétenues Daimler AG à hauteur de 1,55 % ;
- une deuxième augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. pour 0,7 % du capital en contrepartie d'actions Nissan Co. Ltd., afin de maintenir le taux de participation de Nissan Finance Co., Ltd. dans le capital.

### 5.2.3 ÉVOLUTION DU CAPITAL

DATE	OPÉRATIONS DE CAPITAL EFFECTUÉES	MONTANT DU CAPITAL RÉSULTANT	
		en euros	en nombre*
01/2001	Conversion du capital pour le passage à l'euro	913 632 540,27	239 798 567
12/2001	Augmentation de capital réservée aux salariés : émission de 2 397 983 actions de 3,81 euros de nominal	922 768 855,50	242 196 550
03/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 50,39 euros de 37 799 462 actions de 3,81 euros de nominal	1 066 784 805,72	279 996 012
05/2002	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 52,91 euros de 4 941 106 actions de 3,81 euros de nominal	1 085 610 419,58	284 937 118
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Nissan Finance Co., Ltd. : émission au prix de 37 euros de 1 617 775 actions de 3,81 euros de nominal	1 091 774 142,33	286 554 893
28/04/2010	Augmentation de capital réservée à Daimler AG. : émission au prix de 37 euros de 9 167 391 actions de 3,81 euros de nominal	1 126 701 902,04	295 722 284

Nota : Le capital social n'a pas connu de modification au cours des exercices 2000, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2011 et 2012.

\* Actions de 3,81 euros.

## 5.2.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

### 5.2.4.1 DÉLÉGATIONS GLOBALES

Le Conseil d'administration a été autorisé par l'Assemblée générale des actionnaires du 27 avril 2012 à procéder à diverses opérations financières emportant augmentation de capital de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription.

Ces autorisations n'ont pas encore été utilisées à ce jour.

Le détail de ces autorisations figure ci-après.

### 5.2.4.2 TABLEAU DES DÉLÉGATIONS EN MATIÈRE D'AUGMENTATION DE CAPITAL

Le tableau ci-après récapitule les délégations données en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires de la Société au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital :

	DESCRIPTION DE LA DÉLÉGATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	UTILISATION FAITE
12 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec droit préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 350 millions d'euros (30 % du capital environ).	Aucune
13 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du préférentiel de souscription. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
14 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital par placement privé. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 60 millions d'euros (5 % du capital environ).	Aucune
15 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans le cadre d'une OPE. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
16 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Augmentation de capital par émission d'actions par apport en nature. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 120 millions d'euros (10 % du capital environ).	Aucune
17 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Augmentation de capital par incorporation de réserves, primes, etc. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 milliard d'euros.	Aucune
18 <sup>e</sup> résolution AG 2012	Augmentation de capital par émission d'actions réservées aux salariés. Durée de 26 mois, soit jusqu'à l'AG statuant sur les comptes 2013. Plafond maximum d'augmentation de capital fixé à 1 % du capital social de la Société.	Aucune

Il est précisé que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des douzième, treizième, quatorzième, quinzième et seizième résolutions soumises à l'Assemblée générale du 27 avril 2012 ne pourra excéder le plafond de 350 millions d'euros (trois cent cinquante millions d'euros).

## 5.2.5 CAPITAL POTENTIEL

### 5.2.5.1 OPTIONS

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 29 avril 2011 a autorisé, dans sa onzième résolution, pour une durée maximum de 38 mois, 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 liées, dans les conditions visées à l'article L. 225-180 du Code de commerce, des options donnant droit à l'attribution 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 0,48 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

S'agissant du détail des plans attribués, et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.

### 5.2.5.2 ACTIONS GRATUITES

L'Assemblée générale mixte du 29 avril 2011 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration en vertu de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, à procéder, au profit des membres du personnel salarié de la Société ou de certaines catégories d'entre eux et des sociétés et groupements qui lui sont liés dans les conditions visées à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, à une attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre. S'agissant du détail des plans attribués et des options en circulation, il convient de se référer au tableau 8 du chapitre 3.3.2.2 du présent Document de référence.



Une nouvelle autorisation sera proposée au vote des actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale du 30 avril 2013 afin de permettre au Conseil d'administration de consentir gratuitement des actions existantes ou à émettre représentant un montant maximum de 1,5 % du montant des titres composant, à ce jour, le capital social.

### 5.2.5.3 RACHAT D'ACTIONS <sup>(1)</sup>

#### 1) OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2012 ET AFFECTATION DES ACTIONS AUTODÉTENUES

Au 31 décembre 2012, Renault SA détenait 4 059 255 actions de 3,81 euros de nominal, avec une valeur nette comptable de 148 518 648 euros.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, l'Assemblée générale mixte du 27 avril 2012 a autorisé, dans sa dixième résolution, la Société à opérer en Bourse sur ses propres actions en vue de lui permettre d'utiliser les possibilités d'intervention sur actions propres prévues par la loi, et ce jusqu'au 27 octobre 2013, sauf autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2013 d'un nouveau programme tel que décrit au paragraphe 2) ci-après.

Que ce soit au cours de l'exercice 2012 ou dans le cadre de son programme de rachat d'actions approuvé par l'Assemblée générale du 27 avril 2012, Renault n'a procédé à aucune acquisition de ses propres actions. Les actions détenues directement ou indirectement par Renault SA au 31 décembre 2012, soit 4 059 255 actions, sont affectées par répartition aux objectifs suivants :

- couverture de plans d'options d'achat, de plans d'attribution d'actions gratuites ainsi que pour la couverture de plans d'options de souscription

dans un souci de compenser l'effet dilutif lié à l'exercice des options de souscription d'actions : 4 059 255 actions ;

- remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière : 0 action ;
- 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 : 0 action ;
- conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe : 0 action ;
- annuler : 0 action.

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte au 31 décembre 2012 : 1,37 %.

Nombre de titres annulés au cours des 24 derniers mois précédant le 31 décembre 2012 : 0.

Nombre de titres détenus en portefeuille au 31 décembre 2012 : 4 059 255 actions.

Valeur nette comptable du portefeuille au 31 décembre 2012 : 148 518 648 euros.

Valeur du portefeuille au 31 décembre 2012\* : 165 150 790 euros.

\* Sur la base d'un cours de Bourse de 40,685 euros au 31 décembre 2012.

#### OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR RENAULT SUR SES PROPRES ACTIONS AU COURS DE L'EXERCICE 2012 DANS LE CADRE DES PROGRAMMES AUTORISÉS PAR LES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES MIXTES DU 29 AVRIL 2011 ET DU 27 AVRIL 2012

	FLUX BRUTS CUMULÉS AU 31 DÉCEMBRE 2012		POSITIONS OUVERTES AU 31 DÉCEMBRE 2012	
	ACHAT	VENTE	POSITIONS OUVERTES À L'ACHAT	POSITIONS OUVERTES À LA VENTE
Nombre de titres	néant	néant	néant	néant
Prix moyen de vente, d'achat ou d'exercice	néant	néant	néant	néant
Montant	néant	néant	néant	néant

#### 2) DESCRIPTIF DU PROGRAMME DE RACHAT SOUMIS POUR AUTORISATION À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 30 AVRIL 2013

En application du Règlement général AMF (art 241-1 à 242-7) et de l'article L. 451-3 du Code monétaire et financier, le présent descriptif de programme a pour but de décrire les objectifs et les modalités du nouveau programme de rachat par Renault SA (la « Société ») de ses propres actions qui sera soumis pour autorisation à l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2013.

Les objectifs de ce programme sont :

- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour la couverture de plans d'options d'achat d'actions ou de plans d'attribution d'actions gratuites, pour compenser la dilution liée à l'exercice des options de souscription d'actions, ou pour couvrir toutes autres formes d'allocations destinées aux salariés et dirigeants de la Société et de son Groupe dans les conditions fixées par la loi ;
- de les annuler, sous réserve de l'adoption de la onzième résolution par l'Assemblée générale mixte des actionnaires ;

(1) Ce paragraphe comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'AMF et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

- de remettre ses actions lors de l'exercice de droits attachés à des titres financiers donnant droit par conversion, exercice, remboursement ou échange ou de toute autre manière à l'attribution d'actions de la Société, dans le cadre de la réglementation boursière ;
- d'animer le marché secondaire ou la liquidité de l'action Renault par un Prestataire de services d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers ;
- d'utiliser tout ou partie des actions acquises pour conservation et remise ultérieure à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- plus généralement, de réaliser toute autre opération admise, ou qui viendrait à être autorisée, par la réglementation en vigueur.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être opérés par tous moyens, sous réserve du respect de la réglementation en vigueur, y compris de gré à gré et par bloc d'actions, par l'utilisation d'instruments financiers dérivés et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable), ainsi que, le cas échéant, par tout tiers autorisé à cet effet par la Société, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera.

Le prix maximum d'achat est fixé à 75 euros par action (code ISIN : FRO000131906), et le nombre d'actions pouvant être acquises est de 10 % au plus du capital social, soit théoriquement 29 572 295 actions, étant rappelé A) que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte des opérations

affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée générale et que B) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de 10 % du capital prévu au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation.

Les opérations pourront intervenir à tout moment, sauf en période d'offre publique visant la Société, pendant la durée de validité du programme de rachat d'actions.

Le montant total que la Société pourra consacrer au rachat de ses propres actions ne pourra pas dépasser 2 217,9 millions d'euros.

Le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation ou échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne pourra excéder 5 % de son capital.

En cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, attribution de titres gratuits, augmentation du nominal de l'action ainsi qu'en cas, soit d'une division, soit d'un regroupement des titres ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, les prix indiqués ci-dessus seront ajustés par un coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre de titres composant le capital avant l'opération et ce nombre après l'opération.

À compter de son autorisation par l'Assemblée générale du 30 avril 2013, le présent programme sera valable pour une durée qui prendra fin lors de la prochaine Assemblée générale annuelle d'approbation des comptes 2013 sans excéder une durée maximum de 18 mois, soit jusqu'au 30 octobre 2014.

## 5.2.6 ACTIONNARIAT DE RENAULT ◆

### 5.2.6.1 LES ACTIONNAIRES DE RENAULT AU 31 DÉCEMBRE 2012

#### RÉPARTITION DU CAPITAL ET DES DROITS DE VOTE SUR LES TROIS DERNIERS EXERCICES

	31/12/2012			31/12/2011			31/12/2010		
	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE	NOMBRE DE TITRES DÉTENUS	% DU CAPITAL	% DES DROITS DE VOTE
État français	44 387 915	15,01 %	17,95 %	44 387 915	15,01 %	17,95 %	44 387 915	15,01 %	17,86 %
Nissan Finance. Co, Ltd	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-	44 358 343	15,00 %	-
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	3,71 %	9 167 391	3,10 %	3,71 %	9 167 391	3,10 %	3,69 %
Salariés <sup>(1)</sup>	8 770 185	2,97 %	3,55 %	9 038 110	3,06 %	3,65 %	9 145 220	3,09 %	3,68 %
Autodétention	4 059 255	1,37 %	-	4 059 255	1,37 %	-	2 895 381	0,98 %	-
Public	184 979 195	62,55 %	74,79 %	184 711 270	62,46 %	74,69 %	185 768 034	62,82 %	74,77 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

(1) La part des titres détenus par les salariés et anciens salariés pris en compte dans cette catégorie, correspond aux actions détenues dans des FCPE.



Dans le cadre de l'accord stratégique de coopération avec Daimler en avril 2010, Renault a procédé à une augmentation de capital. Désormais, le capital social s'élève à 1 126 701 902,04 euros divisés en 295 722 284 actions et se répartit ainsi :

- la part détenue par l'État français reste inchangée, à 15,01 % ;
- le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co., Ltd., en détient 15 % (sans changement par rapport au 31 décembre 2011). Nissan Finance Co., Ltd. ne peut exercer les droits de vote attachés à ces actions, en raison de la participation que Renault détient dans Nissan ;
- le groupe Daimler détient 3,10 % (9 167 391 actions) ;
- les salariés et anciens salariés de Renault détiennent 2,97 % du capital en actions faisant l'objet d'une gestion collective ;
- la part des actions autodétenues est de 1,37 %. Ces actions ne donnent pas lieu à droit de vote ;
- compte tenu de ces différents mouvements, la part détenue par le public (flottant) représente 62,55 % du capital (contre 62,46 % au 31 décembre 2011).

Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a été réalisée au 31 décembre 2012. Elle a permis d'estimer, de manière approchée, par grandes catégories d'actionnaires, la décomposition des actions détenues par le public. À cette date, les actionnaires institutionnels possédaient 51,9 % du capital, soit 16,2 % d'institutionnels français et 35,7 % d'étrangers. Les 10 premiers actionnaires institutionnels français et étrangers détenaient environ 20 % du capital. Enfin, le solde du capital – de 10,65 % – est constitué principalement d'actionnaires individuels.

### 5.2.6.2 ACCORDS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

#### RESTRICTIONS AU TRANSFERT D' ACTIONS ET À L'EXERCICE DES DROITS DE VOTE

Dans le cadre de l'accord de coopération stratégique à long terme (« *Master Cooperation Agreement* ») signé le 7 avril 2010 entre Renault SA, Nissan

Motor Co., Ltd., Renault-Nissan b.v. et Daimler AG, les Parties ont souscrit des engagements entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce :

- engagement de conservation : pendant une durée de cinq ans à compter de la date de signature du *Master Cooperation Agreement*, Daimler s'est engagée à ne pas transférer la participation qu'elle détient dans Renault sans l'accord préalable des autres parties. Cet engagement de conservation ne trouvera cependant pas à s'appliquer, notamment, dans les cas suivants, sous réserve toutefois que le transfert porte sur toutes les actions Renault et que le bénéficiaire ne soit pas un concurrent de Renault : (i) le transfert à une filiale, (ii) en cas d'offre publique sur les actions Renault recommandée par le Conseil d'administration de Renault, (iii) en cas de changement de contrôle de Renault. Cet engagement de conservation prendra fin par anticipation en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement* avant l'expiration de la période de cinq ans ;
- droit de première offre : dans l'hypothèse où Daimler souhaiterait transférer ses actions Renault (soit à l'expiration de l'engagement de conservation, soit pendant la durée de l'engagement de conservation en cas de transfert autorisé), Renault bénéficiera d'un droit de première offre lui permettant d'acquiescer lesdites actions. En l'absence d'exercice par Renault de son droit de première offre, Daimler pourra céder ses actions soit à des tiers qui ne sont pas concurrents de Renault, soit dans le cadre d'un placement sur le marché ;
- engagement en cas d'offre publique hostile : après l'expiration de l'engagement de conservation, Daimler ne pourra pas apporter ses actions à une offre publique sur Renault qui ne ferait pas l'objet d'une recommandation favorable du Conseil d'administration de Renault. Cet engagement prendra fin en cas de résiliation du *Master Cooperation Agreement*.

#### ACTION DE CONCERT ENTRE LES PARTIES

Renault et Daimler ont déclaré ne pas agir de concert, directement ou indirectement, au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce.

## 5.3 MARCHÉ DES TITRES DE RENAULT ◆

### 5.3.1 ACTION RENAULT

#### 5.3.1.1 PLACE DE COTATION ET INDICES BOURSIERS

L'action Renault est cotée à la Bourse de Paris (Euronext) depuis le 17 novembre 1994, date de l'ouverture du capital de la Société. Le prix de l'action, lors de l'offre publique de vente relative à cette opération, était de 165 francs, soit 25,15 euros. Renault fait partie des valeurs qui composent l'indice CAC 40, depuis le 9 février 1995.

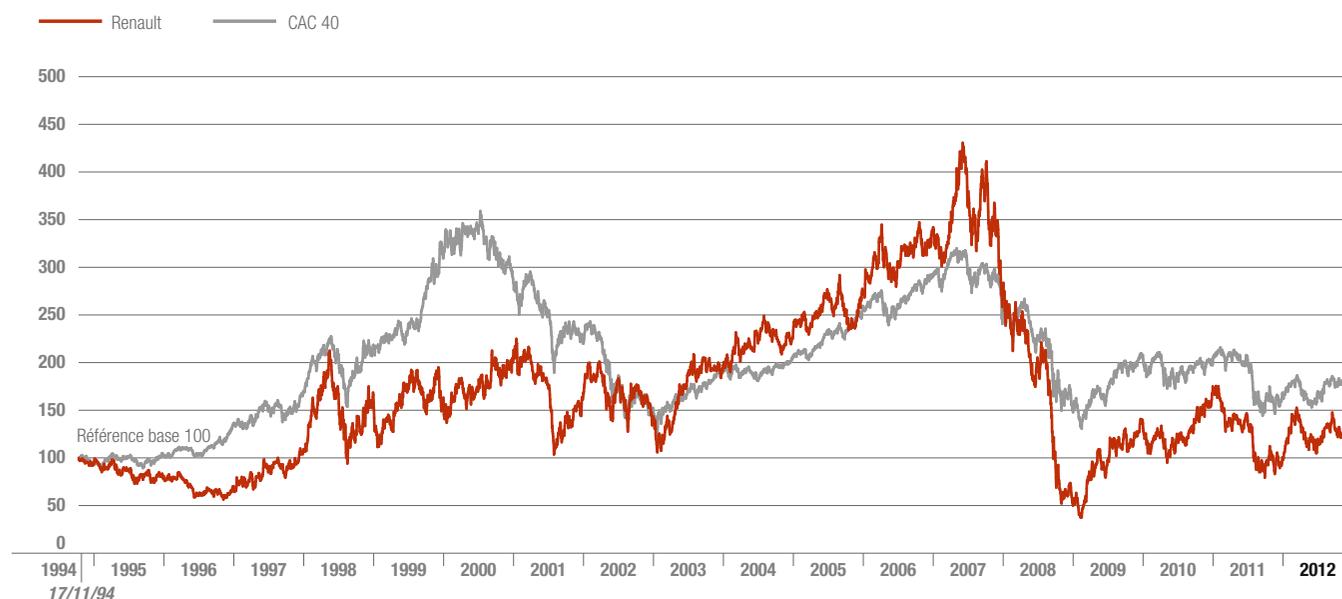
Cotée sur Euronext – compartiment A, code ISIN FR0000131906, Mnémo : RNO, l'action Renault est éligible au Service de règlement différé (SRD) ainsi qu'au PEA.

L'action Renault fait aussi partie des indices SBF, Euronext et Euro Stoxx Auto.

De plus, Renault est noté chaque année par des sociétés spécialisées sur ses performances extra-financières en matière de gestion des risques, performances sociales, environnementales, sociétales, etc., et appartient à divers indices (cf. chapitre 2.6).

#### 5.3.1.2 ÉVOLUTION DU COURS DE L'ACTION RENAULT ◆

##### DEPUIS LE 17 NOVEMBRE 1994 (PREMIÈRE COTATION EN BOURSE)



## SUR LES 18 DERNIERS MOIS (ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS)

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	DERNIER	COURS DE CLÔTURE (en euros)	
			+ BAS	+ HAUT
sept-11	43 841 834	25,070	23,040	28,505
oct-11	49 137 983	30,445	22,070	32,375
nov-11	46 760 746	27,750	23,340	30,500
déc-11	30 796 845	26,800	25,010	30,235
janv-12	32 309 786	32,565	26,760	34,480
févr-12	44 702 138	39,740	32,410	42,045
mars-12	37 243 210	39,525	37,380	43,830
avr-12	41 877 246	34,325	33,610	39,745
mai-12	45 145 020	33,885	30,350	35,370
juin-12	47 160 244	31,440	29,010	35,265
juil-12	44 081 543	35,590	31,165	36,500
août-12	26 010 784	37,165	34,255	38,665
sept-12	31 440 664	36,520	35,140	41,585
oct-12	38 211 457	34,510	33,690	37,725
nov-12	29 167 606	38,455	33,065	38,910
déc-12	22 683 937	40,685	37,390	42,000
janv-13	26 513 608	44,055	40,020	44,910
févr-13	27 233 486	47,800	43,170	48,955

Source : Reuters.

## PERFORMANCE 2012

COURS DE CLÔTURE AU 31/12/2012	CAPITALISATION BOURSIÈRE AU 31/12/2012 (en M€)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS HAUT EN 2012 (LE 14/03/12)	COURS DE CLÔTURE LE PLUS BAS EN 2012 (LE 02/01/12)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2011 (%)	VARIATION DEPUIS LE 31/12/2011	
					RENAULT	INDICES
					CAC 40	DJES AUTO
40,685 euros	12 031	43,83 euros	26,76 euros	+51,81	+15,23 %	+35,53 %

Source : Reuters.

La moyenne des cotations des 30 derniers jours ouvrés de Bourse 2012 est de 38,892 euros (source : Reuters).

## 5.3.2 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT ET DIAC ◆

### 5.3.2.1 TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

#### CARACTÉRISTIQUES DES TITRES PARTICIPATIFS RENAULT

Renault a fait notamment appel public à l'épargne par le biais d'émissions de titres participatifs, à hauteur de deux millions de titres de 1 000 francs (soit 152,45 euros de nominal), en deux émissions assimilables d'un million de titres chacune, en octobre 1983 et octobre 1984.

Les titres participatifs Renault sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000140014.

La notice d'émission de ces titres est disponible sur le site Internet de Renault, rubrique Finance ou à la demande à la Direction des relations financières (numéro vert 0800 650 650).

Entre mars et avril 2004, Renault a procédé à une opération d'offre publique de rachat de ses titres participatifs au cours unitaire de 450 euros. À l'issue de cette opération, 1 202 341 titres ont été rachetés, soit 60,12 % des titres qui ont tous été annulés. Le nombre de titres en circulation à l'issue de l'opération était donc de 797 659, nombre inchangé au 31 décembre 2012.

#### RÉMUNÉRATION

La rémunération brute des titres participatifs payée le 24 octobre 2012 au titre de l'exercice 2011 s'est élevée à 21,50 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 11,21 euros de partie variable.

La rémunération, au titre de l'exercice 2012, qui sera mise en paiement le 24 octobre 2013, s'élève à 21,15 euros, dont 10,29 euros de partie fixe et 10,86 euros de partie variable (sur la base d'un chiffre d'affaires consolidé de 41 270 millions d'euros pour l'année 2012 et de 42 628 millions d'euros pour l'année 2011).

### ÉVOLUTION DU COURS DES TP RENAULT ET NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS SUR LES 18 DERNIERS MOIS

	NOMBRE DE TITRES ÉCHANGÉS	COURS DE CLÔTURE (en euros)		
		DERNIER	+ BAS	+ HAUT
sept-11	11 937	314,65	279,05	334,00
oct-11	7 344	298,10	294,45	320,00
nov-11	4 621	290,40	285,00	305,00
déc-11	6 186	290,50	285,20	304,45
janv-12	3 768	300,00	291,05	305,00
févr-12	17 842	331,20	298,55	337,00
mars-12	6 237	336,15	325,00	345,95
avr-12	12 729	318,00	308,00	347,95
mai-12	7 424	307,90	302,05	325,00
juin-12	6 339	315,00	302,05	317,50
juil-12	6 162	313,25	303,40	322,00
août-12	13 080	318,45	310,00	329,95
sept-12	18 449	335,50	319,20	337,65
oct-12	8 777	316,75	314,15	339,90
nov-12	7 292	313,95	311,00	317,00
déc-12	8 819	312,05	312,00	314,00
janv-13	14 437	311,70	313,45	317,00
févr-13	12 311	310,00	309,75	314,70

Source : Reuters.



### 5.3.2.2 TITRES PARTICIPATIFS DIAC

Diac (filiale de crédit de RCI Banque) a émis, en 1985, 500 000 titres participatifs d'un montant nominal de 1 000 francs (soit 152,45 euros).

Les titres participatifs Diac sont cotés à la Bourse de Paris, code ISIN FR0000047821.

Au 31 décembre 2012, le nombre de titres participatifs émis restant en circulation s'élevait à 60 269 titres, après rachat de 9 000 titres en octobre. Au cours de clôture de 146,20 euros, le TP Diac représentait un montant total de 8 811 328 euros (et au prix du nominal unitaire d'émission de 152,45 euros, un montant de 9 188 009 euros).

Durant l'exercice 2012, le cours du titre a fluctué entre 135,67 euros au plus bas, le 23 janvier, et 154,29 euros au plus haut, le 27 mai.

### 5.3.3 DIVIDENDES ♦

La politique de dividende présentée lors du Plan Renault 2016 – *Drive the Change* prévoit que Renault versera à ses actionnaires :

- d'une part, le montant des dividendes reçus de ses participations dans des entreprises cotées, dividendes qui seront systématiquement reversés l'année suivante aux actionnaires de Renault ;
- d'autre part, un éventuel montant additionnel basé sur le *free cash flow* opérationnel de l'activité automobile. Il pourra s'ajouter au montant précédent en fonction de l'environnement économique et de la situation financière de Renault.

La mise en paiement des dividendes sera effective au 15 mai (ou jour ouvré suivant).

Pour l'exercice 2012, les dividendes reversés concernent exclusivement Nissan, Daimler et Volvo.

Le Conseil d'administration du 13 février 2013 a proposé le versement de 1,72 euro par action au titre de l'exercice 2012, proposition qui sera soumise au vote lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2013. La date de mise en paiement sera le 15 mai 2013.

#### 5.3.3.1 POLITIQUE DE DISTRIBUTION MENÉE AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le paiement des dividendes est fait aux lieux et dates fixés par l'Assemblée générale des actionnaires et à défaut par le Conseil d'administration.

EXERCICE	NB DE TITRES COMPOSANT LE CAPITAL SOCIAL AU 31 DÉCEMBRE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)	DATE DE MISE EN PAIEMENT DES DIVIDENDES
2008	284 937 118	0	-
2009	284 937 118	0	-
2010	295 722 284	0,30	16 mai 2011
2011	295 722 284	1,16	15 mai 2012
2012 <sup>(1)</sup>	295 722 284	1,72	15 mai 2013

(1) Selon proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 30 avril 2013.

#### 5.3.3.2 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.

## 5.4 POLITIQUE D'INFORMATION ✦

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, Renault s'attache à délivrer à ses actionnaires et investisseurs une information régulière, transparente et claire.

### 5.4.1 ACTIONNAIRES INDIVIDUELS

Pour répondre aux attentes des actionnaires, le Groupe poursuit sa volonté d'innovation dans l'intérêt des actionnaires. De nombreux supports de communication ont donc été créés : un Club d'actionnaires, une brochure sur l'actualité du Groupe, une rubrique Internet dédiée, un module interactif permettant la gestion directe des titres Renault au nominatif, un numéro vert avec serveur vocal, une adresse e-mail dédiée aux questions diverses des actionnaires ([communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)), notamment à l'occasion de l'Assemblée générale, ainsi qu'un Comité consultatif des actionnaires dont la mission est de veiller à ce que l'information délivrée aux actionnaires demeure de qualité et transparente.

Ainsi, afin de permettre aux actionnaires de mieux connaître l'entreprise, ses enjeux, ses produits, et plus largement le monde de l'automobile, un **Club des actionnaires** a été créé en 1995. Accessible dès la détention d'une action Renault, ce Club compte aujourd'hui environ 8 000 membres qui sont invités, chaque année, à participer à des visites de sites de production ou de centres de recherche, à des petits-déjeuners ou conférences thématiques et également, depuis 2010, à des essais véhicules électriques. Plus de 300 actionnaires bénéficient chaque année de ce large programme.

En vue d'informer régulièrement ses actionnaires sur l'activité du Groupe, Renault met à leur disposition **des outils accessibles 24h/24**. Ainsi, en complément de son magazine « Renault Actuel » (nouveau nom de la « Lettre aux actionnaires »), brochure sur l'actualité du Groupe expédiée 3 fois par an à ses membres du Club, Renault propose à l'ensemble de ses actionnaires un n° vert avec serveur vocal, une adresse e-mail dédiée ainsi qu'un espace actionnaires sur la rubrique Finance de son site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com).

Et pour enrichir encore ce dispositif d'outils de communication électroniques, Renault a mis en ligne en 2008 un guide de l'actionnaire pédagogique

permettant à l'actuel ou futur actionnaire de retrouver toutes les informations utiles sur l'action Renault et ses modes de détention. Renault a développé, en 2009, un nouvel outil sur son site : l'Espace actionnaires. Ce module accessible depuis le [www.renault.com/rubrique Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance) permet à tous les membres du Club de s'inscrire en ligne à des manifestations et/ou de gérer leur compte.

Enfin, pour permettre aux actionnaires de suivre en direct ou en différé les temps forts de la vie financière du Groupe, Renault retransmet en vidéo les conférences des résultats (annuels et semestriels), ainsi que l'Assemblée générale sur son site [www.renault.com](http://www.renault.com).

Pour veiller à la clarté de l'information que Renault délivre à ses actionnaires, un **Comité consultatif des actionnaires** a été créé en 1996. Composé de neuf actionnaires Renault (dont deux salariés et retraités), ce comité est consulté plusieurs fois par an, au siège de la Société et dans le cadre de l'Assemblée générale, sur la communication de Renault à ses actionnaires, en vue d'apporter des améliorations et innovations sur l'ensemble des supports de communication (rubrique Finance du site Internet, Magazine Renault Actuel).

Et pour rester au plus proche de ses actionnaires, Renault favorise les moments d'échanges lors de **réunions en région**. L'équipe de la Direction des relations financières se déplace ainsi chaque année dans différentes villes de France pour participer à des réunions regroupant plus de 250 actionnaires. Ces réunions sont organisées soit dans des succursales Renault, soit en partenariat avec la Fédération française des Clubs d'investissements. Depuis 2006, Renault a été présent dans plus de 20 réunions actionnaires en région. À titre d'exemple, en 2012, la Direction des relations financières a rencontré ses actionnaires à Bordeaux et Lille.

### 5.4.2 INVESTISSEURS INSTITUTIONNELS/INVESTISSEURS SOCIALEMENT RESPONSABLES

Le Groupe organise des réunions d'analystes financiers lors de chaque publication de résultats financiers ou pour l'annonce d'événements exceptionnels. Des rencontres individuelles avec des investisseurs se tiennent également tout au long de l'année en France ou à l'étranger et le management de Renault prend également la parole lors de conférences professionnelles ou de grands salons automobiles.

Soucieux d'être accompagné par des investisseurs sur le long terme, Renault assure aussi une relation étroite avec la communauté des analystes et investisseurs socialement responsables (rencontres individuelles et conférences thématiques organisées par les sociétés d'intermédiation spécialisées en Europe et aux États-Unis). Le management de Renault est régulièrement impliqué dans la prise de parole sur les sujets sociaux et environnementaux à l'attention des analystes et investisseurs concernés.



### 5.4.3 AGENDA 2013 DES ANNONCES FINANCIÈRES

14 février (avant Bourse)	Résultats annuels 2012
24 avril (après Bourse)	Chiffre d'affaires du premier trimestre 2013
30 avril (après-midi)	Assemblée générale des actionnaires
26 juillet (avant Bourse)	Résultats du premier semestre 2013
24 octobre (après Bourse)	Chiffre d'affaires 9 mois 2013

### 5.4.4 CONTACTS ♦

#### SERVICE DES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES

*E-mail* : [communication.actionnaires@renault.com](mailto:communication.actionnaires@renault.com)

Serveur vocal numéro vert : 0 800 650 650

Ligne téléphonique actionnaires : +33 (0) 1 76 84 59 99

Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : +33 (0) 1 76 84 33 38

Site *web* : [www.renault.com/rubrique\\_Finance](http://www.renault.com/rubrique_Finance)

Responsable de l'information :

Thierry Huon

Directeur des relations financières Renault

Téléphone : +33 (0) 76 84 53 09 – Fax : +33 (0) 1 76 89 13 30

Les titres Renault peuvent faire l'objet d'une inscription au nominatif auprès de BNP Paribas Securities Service – Relations Actionnaires  
9, rue du Débarcadère  
93761 Pantin Cedex – France  
Depuis la France : 0892 23 00 00  
Depuis l'étranger : +33 (0) 1 40 14 11 16  
Fax : +33 (0) 1 55 77 34 17

### 5.4.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Sont notamment disponibles sur le site Internet [www.renault.com](http://www.renault.com), sous la rubrique Finance, les documents suivants :

- les statuts de la Société ;
- les communiqués financiers ;

- l'information réglementée dont la diffusion effective et intégrale est effectuée par voie électronique (y compris sur le site de l'Autorité des marchés financiers), conformément à la Directive Transparence, par l'intermédiaire d'un diffuseur professionnel figurant sur la liste publiée par l'AMF. Cette information inclut les Documents de référence 2011, 2010, 2009, 2008 et 2007, déposés auprès de l'AMF.

## **PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS**

Résolutions à titre ordinaire

Résolutions à titre extraordinaire

**290**

290

292

# **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 30 AVRIL 2013**

# **6**

# PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS

## DIX-SEPT RÉOLUTIONS SONT SOUMISES AU VOTE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE CONVOQUÉE POUR LE 30 AVRIL 2013

Mesdames, Messieurs,

L'Assemblée générale mixte est appelée à voter sur :

- quatorze d'entre elles sont soumises à l'Assemblée générale statuant à titre ordinaire ;
- trois d'entre elles sont soumises à l'Assemblée générale statuant à titre extraordinaire.

### RÉSOLUTIONS À TITRE ORDINAIRE

#### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

Les **deux premières résolutions** traitent de l'approbation des comptes consolidés et sociaux de l'exercice 2012 de Renault.

Les comptes présentés ont été établis, conformément à la réglementation en vigueur, en référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) pour les comptes consolidés et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires françaises pour les comptes sociaux.

La **troisième résolution** traite de l'affectation du résultat social de l'exercice 2012 et de la mise en paiement du dividende.

La politique de dividende définie pour le plan Renault 2016 – *Drive the change* consiste à distribuer en année n+1 les dividendes reçus de la part

des entreprises associées cotées (Nissan, Volvo, Daimler, Avtovaz) pendant l'année n, et éventuellement une partie du *free cash flow* opérationnel généré dans l'année n.

Le Conseil d'administration vous propose de distribuer, à titre de dividende, une somme de 508 642 328,48 euros, soit un dividende de 1,72 euro par action.

Ce dividende serait mis en paiement à compter du 15 mai 2013.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, il est rappelé, dans le tableau figurant ci-après, le dividende par action, le montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % et des revenus non éligibles à l'abattement au titre des trois exercices précédents.

EXERCICES	DIVIDENDE	MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS ÉLIGIBLES À L'ABATTEMENT DE 40 %	MONTANT DES REVENUS DISTRIBUÉS NON ÉLIGIBLES À L'ABATTEMENT DE 40 %
2009	0 €	0 €	Aucun
2010	0,30 €	0,30 €	Aucun
2011	1,16 €	1,16 €	Aucun

## CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Par la **quatrième résolution**, il est demandé à l'Assemblée générale d'approuver les conventions réglementées – conclues notamment entre la Société Renault et ses dirigeants ou une société avec laquelle elle a des dirigeants communs – lesquelles ont donné lieu à l'établissement d'un rapport des Commissaires aux comptes.

Une seule convention réglementée a été conclue au cours de l'exercice écoulé. Cette convention est un avenant au *Restated Alliance Master Agreement*, qui gouverne la relation capitalistique entre Renault et Nissan et encadre le mode de gouvernance actuel de l'Alliance. La signature de cet avenant, qui a permis de modifier la composition du *Board* de l'Alliance, a été autorisée par le Conseil d'administration lors de sa séance du 3 octobre 2012.

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES TITRES PARTICIPATIFS

La **cinquième 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 2012 du chiffre d'affaires consolidé de Renault à structure et méthodes identiques.

## NOMINATION ET RENOUELEMENTS D'ADMINISTRATEURS

Les **sixième, septième, huitième, neuvième, dixième et onzième résolutions** sont relatives à la composition du Conseil d'administration :

- la **sixième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur 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 2016 ;
- la **septième résolution** propose de renouveler le mandat d'administrateur de **Monsieur Alain BELDA**, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la **huitième résolution** propose de nommer **Madame Yuriko KOIKE** en qualité de nouvel administrateur représentant Nissan, en remplacement de **Monsieur Takeshi ISAYAMA**, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la **neuvième résolution** propose de renouveler, sur proposition des salariés actionnaires, le mandat de **Monsieur Benoît OSTERTAG** en qualité d'administrateur représentant les salariés actionnaires, pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016 ;
- la **dixième résolution** propose de prendre acte de la nomination, par arrêté en date du 26 septembre 2012, de **Monsieur David AZÉMA** en qualité d'administrateur représentant de l'État. Monsieur David AZÉMA remplace Monsieur Alexis KOHLER pour la durée de son mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014 ;

- la **onzième résolution** propose de prendre acte de la nomination, par arrêté en date du 12 février 2013, de **Monsieur Pascal FAURE** en qualité d'administrateur représentant de l'État. Monsieur Pascal FAURE remplace Monsieur Luc ROUSSEAU pour la durée de son mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

## NOMINATION D'UN NOUVEAU COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

La **douzième résolution** est relative au remplacement d'un Commissaire aux comptes suppléant, Monsieur Gabriel GALET, nommé par l'Assemblée générale du 29 avril 2008, qui est dans l'impossibilité de poursuivre ses fonctions en raison de son départ à la retraite.

Il est proposé à l'Assemblée générale de nommer la société Auditex (1-2, place des Saisons, Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie) en qualité de nouveau Commissaire aux comptes suppléant, pour la durée du mandat restant à courir, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2013.

## AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION D'ACHETER DES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours de l'année 2012, la Société n'a acquis aucune action dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale. Au 31 décembre 2012 figuraient en portefeuille 4 059 255 actions ; cette autodétention équivaut à 1,37 % du capital. Les actions détenues en propre n'ont ni droit au dividende, ni droit de vote.

Il est proposé à l'Assemblée générale, dans la **treizième résolution**, d'autoriser le Conseil d'administration à mettre en place un programme de rachat d'actions propres de la Société dans les conditions et selon les objectifs prévus par la législation. Cette autorisation est donnée pour une durée maximale de dix-huit mois à compter de l'Assemblée générale du 30 avril 2013 et se substituerait à celle donnée lors de la précédente Assemblée.

La résolution présentée prévoit un prix maximum d'achat à 75 euros par action, hors frais d'acquisition. Les opérations d'achat ou de vente pourront se faire à tout moment, sauf en période d'offre publique initiée sur la Société.

Le nombre maximum d'actions pouvant être acquises est limité à 10 % du capital.

Un bilan de ces opérations sera présenté à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2013.

## POUVOIRS POUR FORMALITÉS

La **dix-septième résolution** est une résolution usuelle qui concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.



## RÉSOLUTIONS À TITRE EXTRAORDINAIRE

### RÉDUCTION DU CAPITAL SOCIAL PAR ANNULLATION D' ACTIONS

Dans la **quatorzième résolution**, il est proposé à l'Assemblée générale d'autoriser le Conseil d'administration, pour une durée maximale 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 dont la treizième 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 d'administration.

Nous vous informons par ailleurs que le Conseil d'administration n'a pas utilisé l'autorisation de procéder à une annulation d'actions, telle qu'elle lui avait été accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 27 avril 2012.

### ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

La **quinzième résolution** concerne les actions de performance.

La Société a décidé de ne plus mettre en œuvre de plan de stock-options. En conséquence, il est uniquement proposé une résolution visant à mettre en œuvre un ou plusieurs plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

L'enveloppe mentionnée dans la quinzième résolution a été déterminée à partir des trois composantes suivantes :

- conversion de l'enveloppe anciennement utilisée pour les stock-options ;
- maintien de l'enveloppe anciennement utilisée pour les actions de performance ;
- prise en compte de la part variable différée de la rémunération du Président-Directeur général, qui sera partiellement payée en actions de performance.

Les plans d'attribution gratuite d'actions de performance qui seront mis en œuvre au titre de cette résolution comprendront des conditions de performance évaluées au minimum sur trois années, au lieu d'une année comme précédemment.

Toutes les attributions, sans exception, seront conditionnées à l'atteinte de résultats selon des critères de performance exigeants, vérifiables et quantifiables. Pour rappel, aucune action de performance n'a été acquise au titre des plans 2011 et seules 50% des actions de performance ont été acquises au titre du plan 2012.

Ces critères seront définis pour chaque plan par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations, parmi les critères suivants :

- marge opérationnelle ;
- *free cash flow* ;
- variation de la marge opérationnelle automobile en point de pourcentage par rapport à un panel de constructeurs automobiles avec les mêmes « drivers » géographiques et sectoriels ;
- *return on equity* ;
- *total shareholder return*.

La part des plans d'attribution d'actions de performance attribuée au Président-Directeur général et aux membres du Comité exécutif du Groupe ne dépassera pas, respectivement, 15 % et 30 % des actions de performance attribuées.

Les attributions d'actions de performance en application de la présente résolution n'entraîneront aucune dilution pour les actionnaires, les actions de performance étant des actions auto-détenues par la Société.

### AUTORISATION DONNÉE AU CONSEIL D' ADMINISTRATION DE PROCÉDER À L'ÉMISSION D' ACTIONS RÉSERVÉES AUX SALARIÉS

Dans le cadre de la **seizième résolution**, il est demandé à l'Assemblée générale, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, d'approuver une résolution d'augmentation du capital social réservée aux salariés dans le cadre des dispositions de l'article L. 3344-1 du Code du travail relatif à l'actionnariat des salariés, et des articles L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce. Cette résolution permet de déléguer au Conseil d'administration, la compétence de procéder à une augmentation de capital réservée à des salariés adhérant à des plans d'épargne d'entreprise, en une ou plusieurs fois par l'émission d'actions nouvelles et, le cas échéant, l'attribution d'actions gratuites, et ce dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social.

Ce plafond est en ligne avec les pratiques du marché qui ajustent le plafond en fonction du niveau de participation des salariés dans le capital social.

Cette présente délégation annule et remplace la précédente délégation autorisée par l'Assemblée générale du 27 avril 2012.

<b>7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT</b>	<b>RFA</b>	<b>294</b>
<b>7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2010 ET 2011</b>	<b>◆</b>	<b>295</b>
7.2.1 Pour l'exercice 2010		295
7.2.2 Pour l'exercice 2011		295
<b>7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>RFA</b>	<b>296</b>
7.3.1 Commissaires aux comptes titulaires		296
7.3.2 Commissaires aux comptes suppléants		296
7.3.3 Honoraires des Commissaires aux comptes		296
<b>7.4 TABLES DE CONCORDANCE</b>		<b>297</b>
7.4.1 Rubriques de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004		297
7.4.2 Rapport financier annuel (art. L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce)		299
7.4.3 Indicateurs de la GRI et principes du pacte mondial : tableau de correspondance 2012		300

Les éléments du Rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme **RFA**

## 7.1 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT

*Responsable des informations :*

**Monsieur Carlos Ghosn, Président-Directeur général.**

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion, figurant dans le Document de référence, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Paris, le 12 mars 2013

Le Président-Directeur général

Carlos Ghosn

## 7.2 INFORMATIONS HISTORIQUES SUR LES EXERCICES 2010 ET 2011 ◆

En application de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent Document de référence 2012 :

### 7.2.1 POUR L'EXERCICE 2010

---

Le Document de référence de l'exercice 2010 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 29 mars 2011, sous le numéro de dépôt D.11-0190.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 198 à 259 et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 196, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.4.2, pages 56 à 59, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.

### 7.2.2 POUR L'EXERCICE 2011

---

Le Document de référence de l'exercice 2011 a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers en date du 13 mars 2012, sous le numéro de dépôt D.12-0152.

Les comptes consolidés figurent au chapitre 4, pages 186 à 244, et le Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés figure au chapitre 4, page 184, du même document.

Les informations financières figurent au chapitre 1.3.2, pages 54 à 57, du même document.

Les parties non incluses de ce document sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes par un autre endroit du Document de référence.



## 7.3 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

### 7.3.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### **Deloitte & Associés**

représenté par MM. Thierry Benoit et Antoine de Riedmatten

185, avenue Charles-de-Gaulle

92200 Neuilly-sur-Seine

Le Cabinet Deloitte & Associés a été nommé pour la première fois par arrêté du Ministère de l'économie et des finances en date du 25 avril 1990. Il a ensuite été reconduit par l'Assemblée générale mixte du 7 juin 1996, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, 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 2013.

#### **Ernst & Young Audit**

représenté par MM. Jean-François Bêlorgey et Aymeric de La Morandière

Tour First

1-2 Place des saisons

92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

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, du 26 avril 2002 et du 29 avril 2008, 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 2013.

### 7.3.2 COMMISSAIRES AUX COMPTES SUPPLÉANTS

#### **BEAS**

suppléant de Deloitte & Associés

7-9, Villa Houssay

92200 Neuilly-sur-Seine

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 et du 29 avril 2008 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 2013.

#### **Gabriel Galet**

suppléant de Ernst & Young Audit

Tour First

1-2 Place des saisons

92400 Courbevoie – Paris La Défense 1

### 7.3.3 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes et de leur réseau sont présentés dans la note 29 de l'annexe aux comptes consolidés.

## 7.4 TABLES DE CONCORDANCE

### 7.4.1 RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

	PAGE
<b>1 Personnes responsables</b>	<b>294</b>
<b>2 Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>250</b>
<b>3 Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations historiques	4 ; 196-206 ; 295
3.2 Informations intermédiaires	n.a.
<b>4 Facteurs de risque</b>	<b>67-83 ; 244-247</b>
<b>5 Informations concernant l'émetteur</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	4-7 ; 278
5.2 Investissements	53-54 ; 205-206 ; 209 ; 248
<b>6 Aperçu des activités</b>	
6.1 Principales activités	8-20 ; 42-51
6.2 Principaux marchés	43
6.3 Événements exceptionnels	n.a.
6.4 Dépendance éventuelle aux brevets, licences, contrats industriels, commerciaux, ou financiers, ou aux nouveaux procédés de fabrication	57 ; 82-83
6.5 Position concurrentielle	46-49
<b>7 Organigramme</b>	
7.1 Description sommaire	8 ; 21 ; 24-25
7.2 Liste des filiales importantes	22-23 ; 251-254
<b>8 Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisation corporelle importante existante ou planifiée	14 ; 19 ; 40 ; 212-213 ; 221-222
8.2 Question environnementale pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	80
<b>9 Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	51-54 ; 198-199 ; 203-204 ; 218 ; 236-241
9.2 Résultat d'exploitation	53 ; 217-218
<b>10 Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Capitaux de l'émetteur	199-200 ; 231-233 ; 278-282
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	16 ; 67-73 ; 201 ; 205-206 ; 215 ; 236-241 ; 248
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	54 ; 215 ; 236-241 ; 285-286
10.4 Informations concernant toute restriction à l'utilisation des capitaux ayant influé sensiblement ou pouvant influencer sur les opérations de l'émetteur	n.a.
10.5 Sources de financement attendues nécessaires pour honorer les engagements mentionnés aux points 5.2.3 et 8.1	
<b>11 Recherche et Développement, brevets et licences</b>	<b>35 ; 53-54 ; 57-67</b>
<b>12 Information sur les tendances</b>	<b>42</b>
<b>13 Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>n.a.</b>
<b>14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale</b>	
14.1 Organes d'administration et de direction	20-21 ; 160-170 ; 186-191
14.2 Conflit d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction	165 ; 191
<b>15 Rémunérations et avantages</b>	
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	102-104 ; 170 ; 178-185 ; 217 ; 248
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	209 ; 214 ; 234-235 ; 248



	PAGE
<b>16</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>
16.1	Date d'expiration des mandats actuels 162-165
16.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration 165 ; 248
16.3	Informations sur le Comité d'audit et le Comité des rémunérations 167 ; 188-189
16.4	Gouvernement d'entreprise 20-21 ; 159-192
<b>17</b>	<b>Salariés</b>
17.1	Nombre de salariés 4 ; 91 ; 217
17.2	Participations et stock-options 103-104 ; 178-184 ; 214 ; 232-233
17.3	Accord prévoyant une participation des salariés au capital de l'émetteur 232-233 ; 292
<b>18</b>	<b>Principaux actionnaires</b>
18.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social et des droits de vote 4 ; 17 ; 37 ; 281-282
18.2	Existence de droits de vote différents 278 ; 281-282
18.3	Contrôle de l'émetteur 4 ; 231 ; 281-282
18.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de son contrôle 282
<b>19</b>	<b>Opérations avec des apparentés 17 ; 34-36 ; 37 ; 223-226 ; 257-258</b>
<b>20</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>
20.1	Informations financières historiques 4 ; 196-206 ; 295
20.2	Informations financières <i>pro forma</i> n.a.
20.3	États financiers 196-254
20.4	Vérification des informations historiques annuelles 194-195
20.5	Date des dernières informations financières 196-207
20.6	Informations financières intermédiaires et autres n.a.
20.7	Politique de distribution des dividendes 4 ; 42 ; 277 ; 286 ; 290
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage 82-83 ; 234
20.9	Changement significatif de la situation commerciale ou financière 17 ; 19 ; 67-74
<b>21</b>	<b>Informations complémentaires</b>
21.1	Capital social 4 ; 231 ; 278-282
21.2	Acte constitutif et statuts 276-277
<b>22</b>	<b>Contrats importants 65-66 ; 257-258</b>
<b>23</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts n.a.</b>
<b>24</b>	<b>Documents accessibles au public 276 ; 288</b>
<b>25</b>	<b>Informations sur les participations 17-20 ; 223-228 ; 261 ; 262</b>

## 7.4.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL (ART. L. 225-100 ET L. 225-100-2 DU CODE DE COMMERCE)

<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>PAGE</b>
Activité et évolution des affaires	42-51
Résultats	41-42
Situation financière	51-54
Facteurs de risques	67-83
Faits postérieurs à la clôture et perspectives	83 ; 42
Dividendes	286
Rachat d'actions propres (art. 225-211alinéa 2 du Code de commerce)	280-281
Structure du capital et éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (art. L. 225-100-3 du Code de commerce)	277 ; 282
Rémunération des mandataires sociaux	170 ; 178-185
Informations sociales, environnementales et sociétales (art L.225-102-1 du Code de commerce)	90-158
Recherche et Développement	57-67
Délais de paiement	-
<b>DÉCLARATION DE LA PERSONNE RESPONSABLE</b>	<b>294</b>
<b>HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>250</b>
<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LE CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>160-176</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Président sur le contrôle interne	177
<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>193</b>
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	194-195
Comptes consolidés	196-254
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	255-256
Rapport des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	257-258
Comptes sociaux	259-274



### 7.4.3 INDICATEURS DE LA GRI ET PRINCIPES DU PACTE MONDIAL : TABLEAU DE CORRESPONDANCE 2012

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>	PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	PAGES
<b>STRATÉGIE ET ANALYSE</b>		
1.2	Description des principaux impacts, risques et opportunités	7 ; 26-29 ; 67-83 ; 136-143
<b>PROFIL</b>		
2.1	Nom de l'organisation	276
2.2	Principales marques, produits et services	8-16 ; 22-23 ; 42-51
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation	8 ; 14 ; 24-25 ; 31-34
2.4	Localisation du siège de l'organisation	276
2.5	Nombre de pays dans lesquels les activités de l'organisation sont localisées	8 ; 14 ; 19 ; 22-25 ; 40
2.6	Nature de la propriété et personnalité juridique	276
2.7	Marchés desservis	42-51
2.8	Taille de l'organisation (nombre d'employés, recettes nettes, quantité de produits et services fournis)	4 ; 8-16 ; 41-51
2.10	Prix reçus pendant la période de reporting	67
<b>PARAMÈTRES DU RAPPORT</b>		
3.1	Période envisagée pour les informations fournies	1 ; 4 ; 155-156 ; 194-195 ; 276 ; 295
3.4	Contact pour les questions relatives au Document de référence ou à son contenu	288
3.13	Politique et pratiques en vigueur pour ce qui est de l'obtention d'une garantie d'assurance indépendante pour le rapport	155-156 ; 194
<b>GOVERNANCE ET ENGAGEMENT</b>		
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation	20-21 ; 160-169
4.2	Indiquer si le Président du Conseil d'administration est aussi un cadre supérieur	162 ; 178
4.3	Nombre d'administrateurs indépendants ou non exécutifs au sein du Conseil d'administration	161-165 ; 167
4.4	Mécanismes dont disposent les actionnaires et les employés pour émettre des recommandations à la Direction de l'organisation	92 ; 160-161 ; 277 ; 287
4.5	Lien entre la rémunération des dirigeants et des cadres supérieurs et les performances de l'organisation	170 ; 178-182
4.6	Procédures prévues pour éviter les conflits d'intérêts	165
4.8	Définitions de missions et de valeurs, codes de conduite et principes élaborés en interne	89 ; 137 ; 171-175
4.9	Procédures de contrôle de la gestion par l'organisation des performances économiques, environnementales et sociales et de l'adhésion aux normes internationales	33-34 ; 93 ; 98-99 ; 106-123 ; 136-140 ; 143 ; 144-146
4.10	Procédures d'évaluation des performances des membres du Conseil d'administration, en particulier au niveau économique, environnemental et social	167-168
4.12	Chartes, principes ou initiatives externes, auxquelles souscrit l'organisation	35 ; 89 ; 122-123 ; 124-136
4.13	Appartenance à des associations	65-66 ; 130-136 ; 140
4.14	Listes des parties prenantes impliquées par l'organisation	136-140
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes	136-140
4.16	Approches de l'implication des parties prenantes	136-140
4.17	Principales questions et préoccupations soulevées via l'implication de parties prenantes et réponses apportées par l'organisation	17-20 ; 67-83
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b>		
EC1	Valeur économique générée et distribuée	4 ; 51-54 ; 102-104 ; 124-125 ; 196 ; 283-286
EC6	Politique, pratiques et part des dépenses bénéficiant aux fournisseurs locaux	18 ; 137-139
EC8	Développement et impact des investissements en infrastructures et des services fournis au bénéfice de la communauté	125-140

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le document par le signe ✦.

INDICATEURS DE LA GRI <sup>(1)</sup>		PRINCIPES DU PACTE MONDIAL	PAGES
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE</b>			
EN1	Consommation de matières en poids ou en volume		113-117 ; 150-151
EN2	% des matériaux utilisés faisant l'objet d'un recyclage	8 & 9	113-117
EN3	Consommation directe d'énergie, ventilée par source d'énergie primaire		107 ; 149 ; 150-151
EN5	Économies d'énergie réalisées grâce à des améliorations en matière d'économies d'énergie et d'efficacité énergétique	8 & 9	105-111
EN8	Consommation d'eau totale, par source		116-118 ; 147 ; 150-151
EN11	Programmes de gestion des impacts sur la biodiversité	8	106
EN16	Émissions de gaz à effet de serre		108-111 ; 148 ; 150-151
EN18	Initiatives destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre et ampleur de la réduction générée	8 & 9	108-111 ; 148
EN20	Poids des émissions de NO <sub>x</sub> , SO <sub>2</sub> et autres émissions significatives par type		111-112 ; 148 ; 150-151
EN21	Rejet total d'eau par qualité et destination	8	116-117 ; 147 ; 150-151 ; 155-156
EN22	Poids total des déchets, par type et méthodes appliquées	8	113 ; 148-149 ; 150-151
EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels		–
EN26	Initiatives destinées à gérer les impacts environnementaux des produits et services et ampleur de la réduction générée	8 & 9	105-123 ; 145 ; 152
EN27	% de produits vendus récupérés à la fin de leur cycle de vie utile par catégorie	8 & 9	113-114 ; 145 ; 147
EN29	Impacts environnementaux des transports de biens et matériaux		105
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AUX PRATIQUES DE TRAVAIL ET AU TRAVAIL DÉCENT</b>			
LA1	Répartition de la main-d'œuvre par type, contrat et région d'emploi		91
LA2	Nombre total d'employés et rotation de la main-d'œuvre, ventilés par groupe d'âge, sexe et région	6	91
LA4	% d'employés représentés par des conventions collectives	3	87 ; 89-90
LA7	Taux de blessures, de maladies professionnelles, de journées de travail perdues et d'absentéisme, ainsi que de décès liés au travail		96-97
LA8	Programmes mis en place pour aider les membres de la communauté, du personnel et leurs familles touchés par des maladies graves		95-97
LA9	Questions de santé et de sécurité traitées dans les accords officiels avec les syndicats		92-93
LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par employé et par catégorie d'employés	6	98-99
LA11	Programme de gestion des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie		98-99
LA12	% d'employés bénéficiant d'une évaluation régulière des performances et de l'évolution de leur carrière		102-103
LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par catégorie, en fonction d'indicateurs de diversité	6	20-21 ; 91 ; 161
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DROITS DE L'HOMME</b>			
HR1	% et nombre total de contrats d'investissement importants incluant une clause relative aux droits de l'homme	1 & 2	137-138
HR2	% des fournisseurs et contractants qui ont fait l'objet d'un examen en matière des droits de l'homme et actions menées	1 & 2	77 ; 137-138
HR5	Risque d'incidents ou de violations de la liberté d'association et des conventions collectives et actions menées	1 & 3	87 ; 92-93
HR6	Risque d'incidents liés au travail des enfants et actions menées	1 & 5	77 ; 92 ; 137-138
HR7	Risque d'incidents liés au travail forcé ou obligatoire	1 & 4	77 ; 92 ; 137-138
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE SOCIÉTALE</b>			
SO1	Programmes et pratiques d'évaluation et de gestion des impacts des activités sur les communautés		157-158
<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE LIÉS AU PRODUIT ET À LA SATISFACTION DU CLIENT</b>			
PR1	Procédures visant à améliorer la santé et la sécurité tout au long du cycle de vie des produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		118-122
PR3	Procédures en matière d'information sur les produits et services et % de produits et services concernés par de telles procédures		118-119 ; 122-123
PR5	Procédures liées à la satisfaction des consommateurs		136
PR6	Conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages		136

(1) Les indicateurs de la Global Reporting Initiative sont identifiés dans le document par le signe †.





CLIO IV



Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié ISO 14001 et Imprim'Vert® garantissant la gestion des déchets dangereux dans des filières agréées, sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié FSC, à base de pâtes provenant de forêts gérées de façon responsable sur un plan environnemental, économique et social.

**([www.renault.com](http://www.renault.com))**