Assemblée Générale Mixte

30 avril 2004

RENAULT

Des résultats 2003 satisfaisants

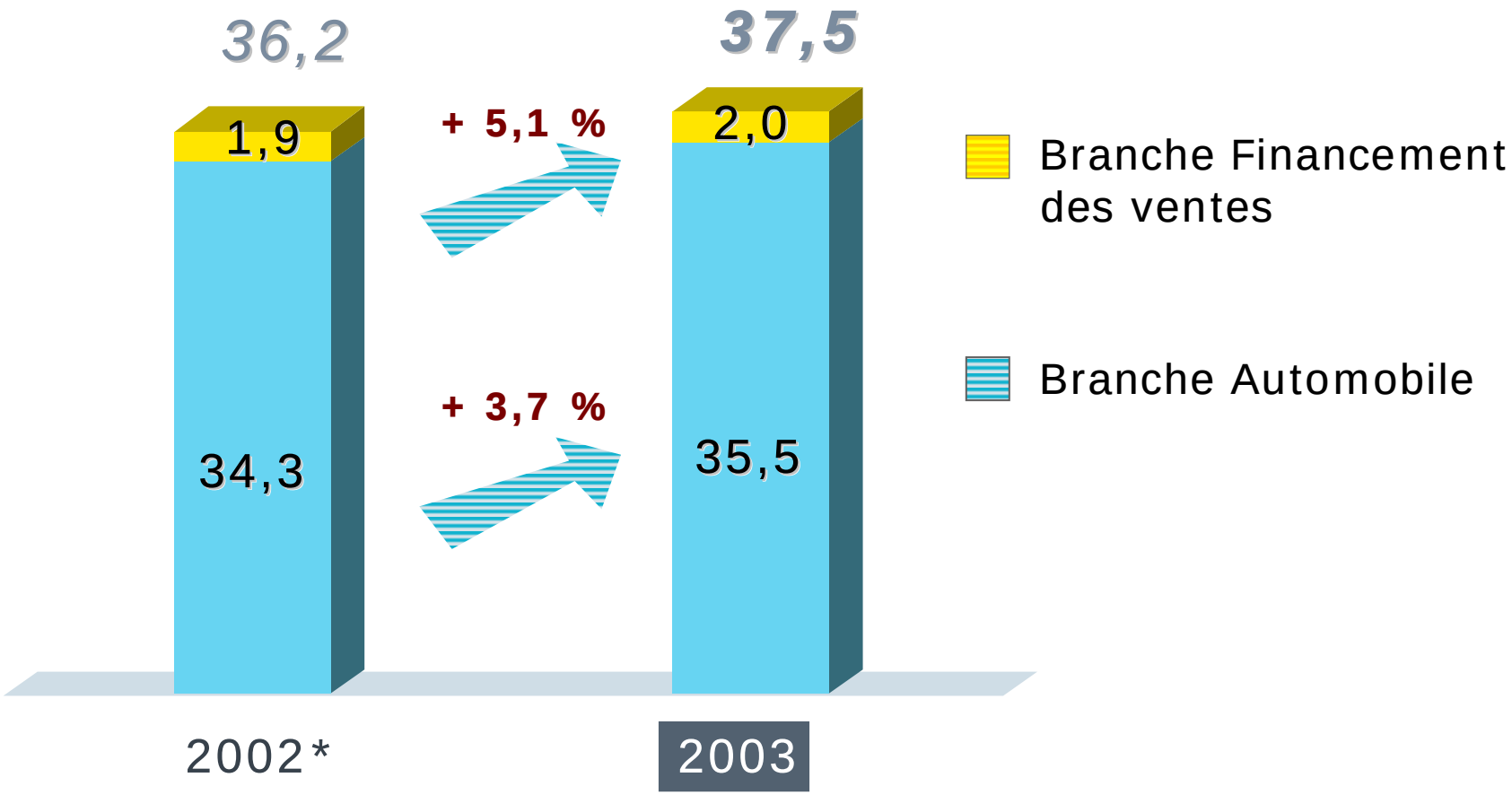
Dans un environnement peu porteur

- Le succès des nouveaux modèles
- Une progression confirmée de la marge opérationnelle au second semestre
- Un résultat net qui atteint un nouveau record
- Une poursuite du renforcement de la structure financière

Un chiffre d'affaires en hausse en 2003

En milliards d'euros

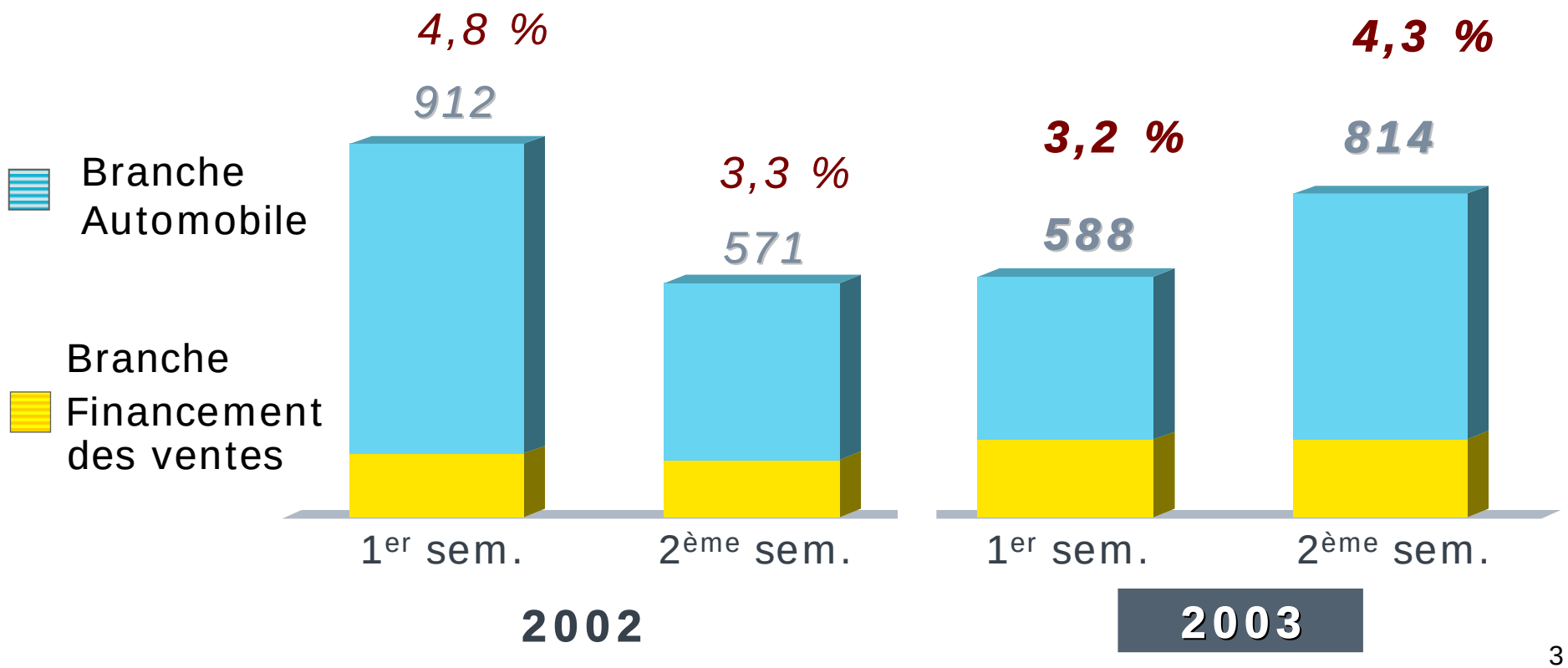
+ 3,8 % *(dont – 2,1 % d'impact de change)*



* A structure et méthodes identiques

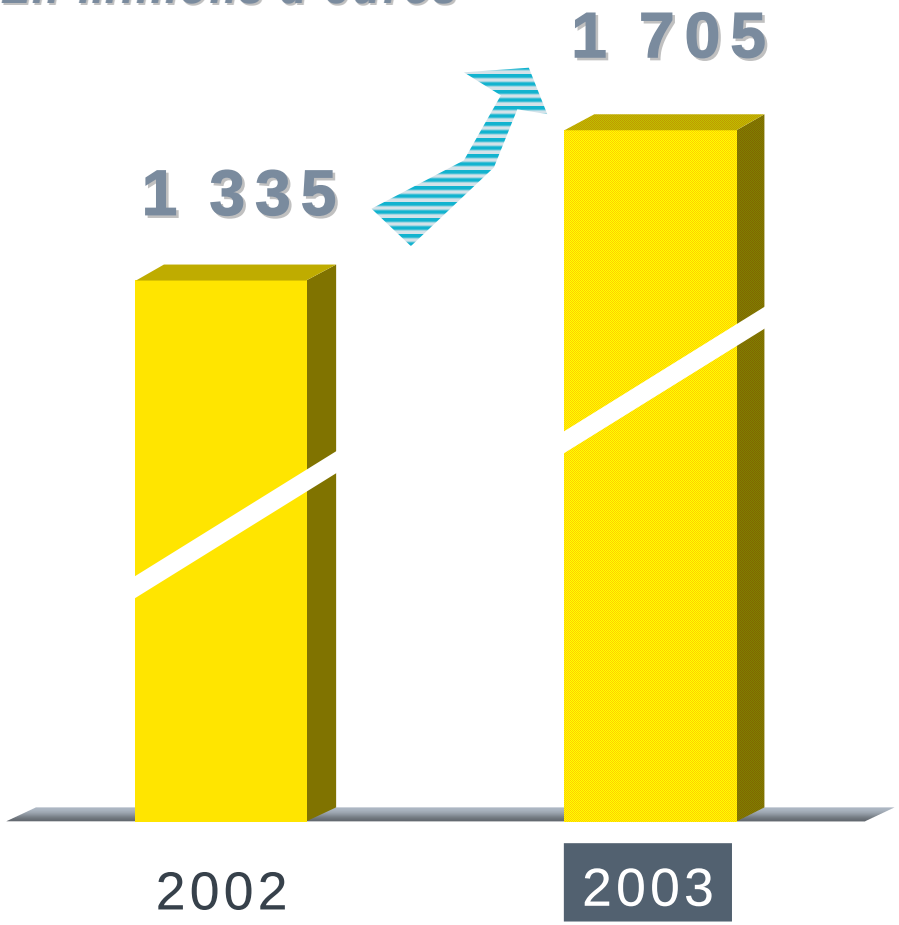
Un redressement de la marge opérationnelle au 2ème semestre 2003

En millions d'euros	1 483	1 402
En % du chiffre d'affaires	4,1 %	3,7 %

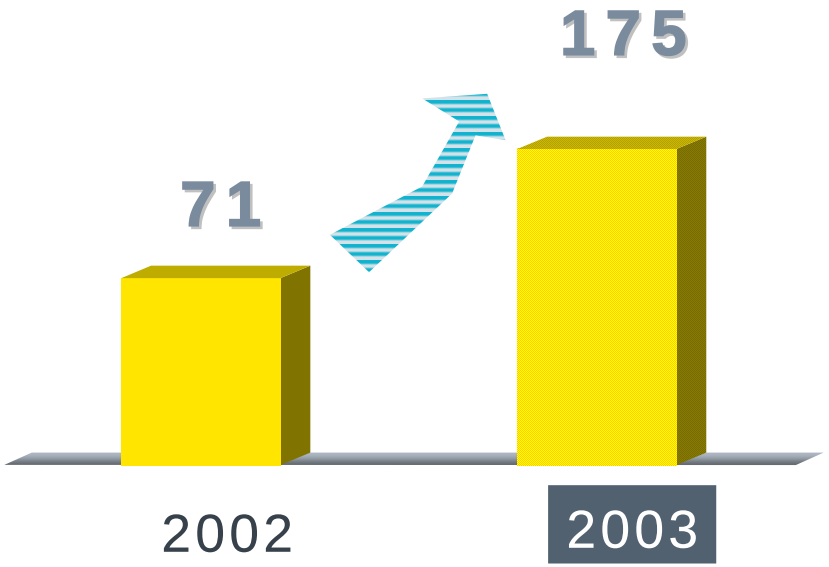


Une forte contribution de nos participations stratégiques

En millions d'euros



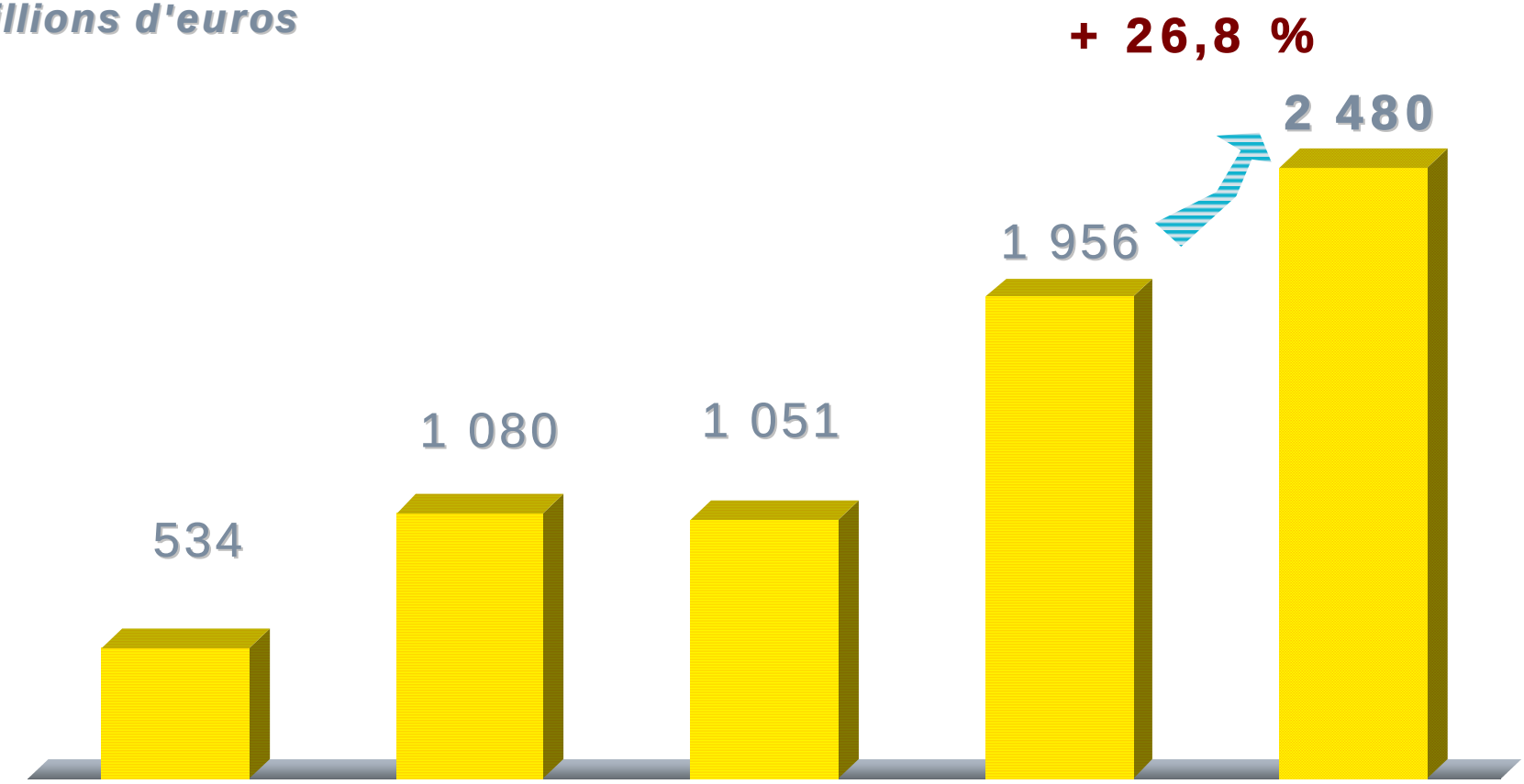
Nissan



AB Volvo

Un résultat net record

En millions d'euros

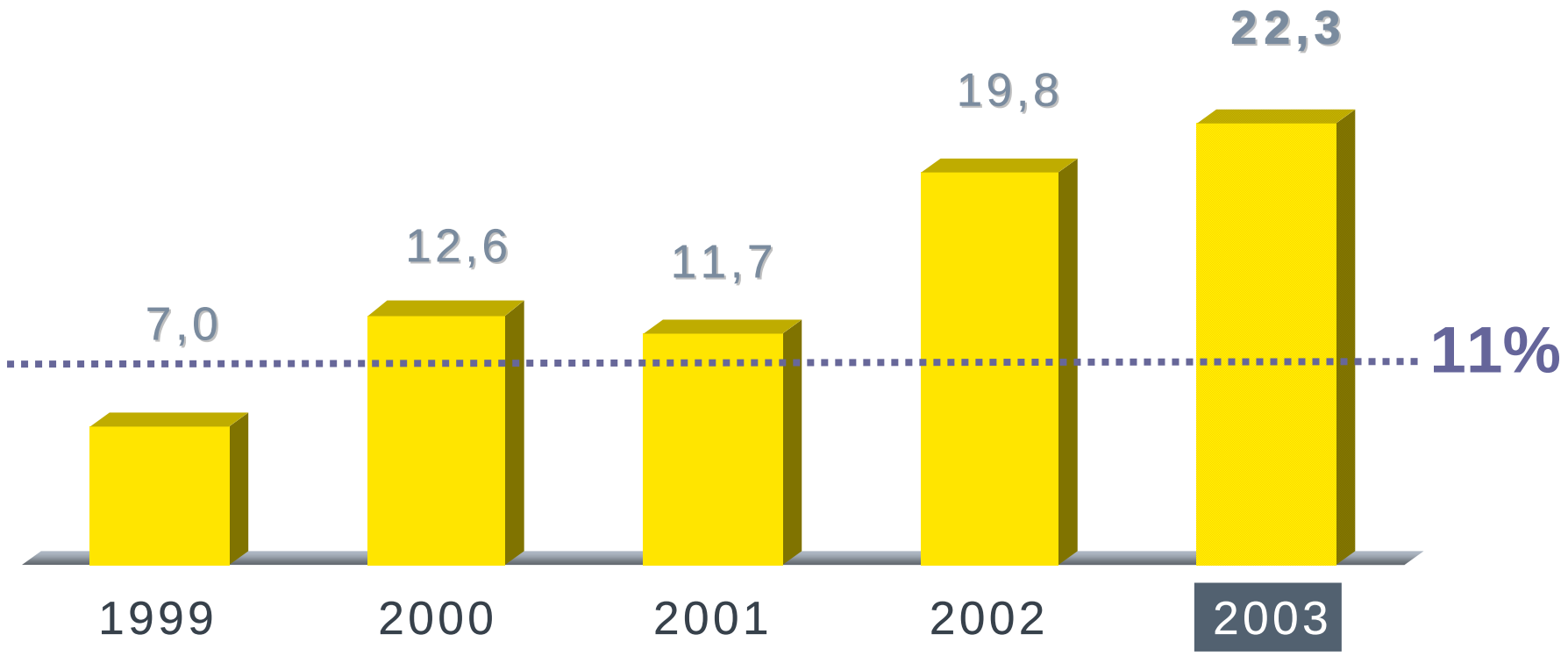


	1999	2000	2001	2002	2003
Résultat net par action (en €)	2,23	4,50	4,38	7,53	9,32

Un rendement des capitaux propres largement supérieur à l'objectif

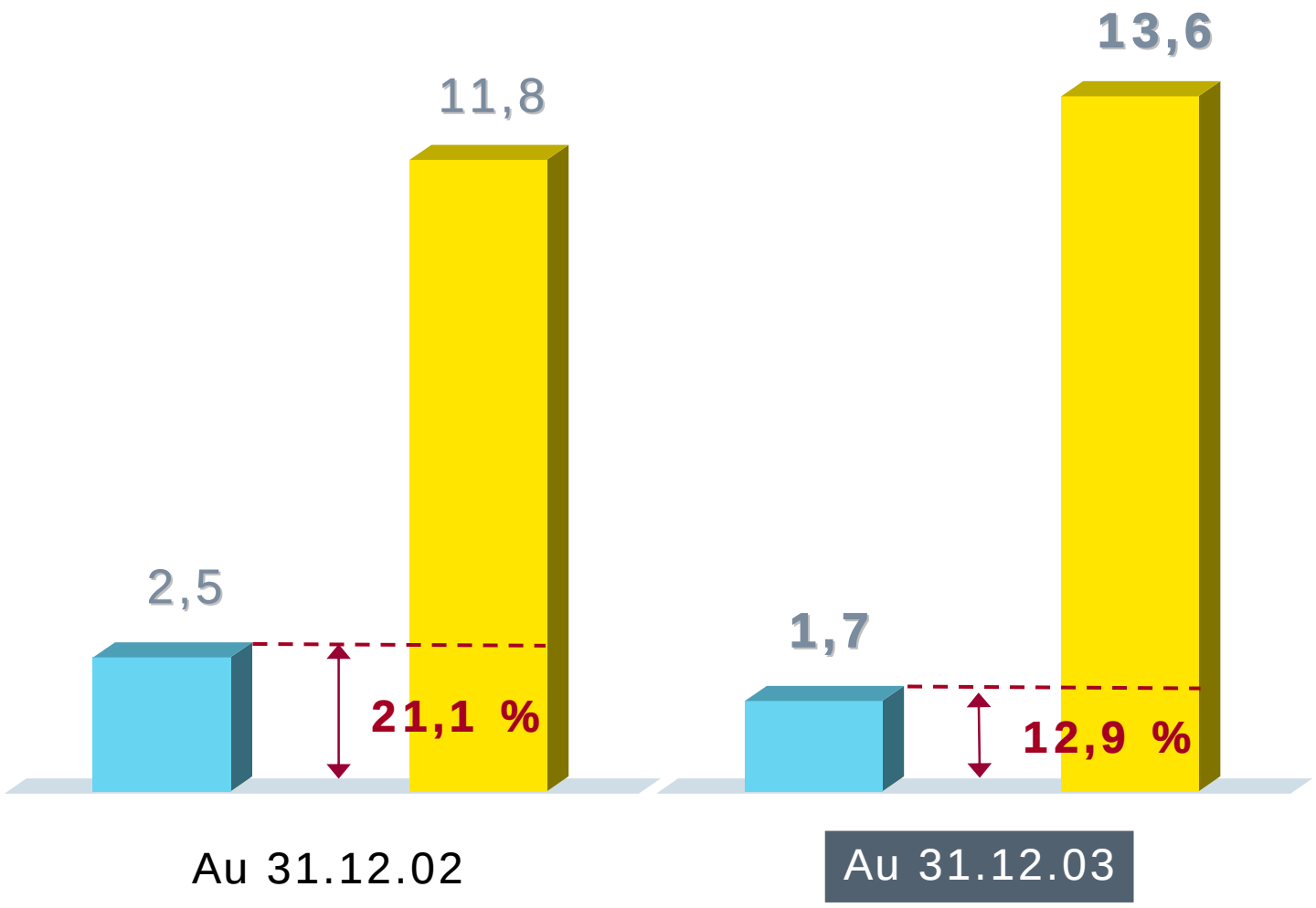
Résultat net / Capitaux propres
(avant affectation du résultat net de l'année)

En %



Une structure financière robuste

En milliards d'euros
En % des capitaux propres



Offre Publique d'Achat sur les Titres Participatifs

- Offre publique d'achat sur la totalité des titres en circulation au prix de 450 € par titre (coupons attachés) soit :
  - +19,1% par rapport au cours de clôture du 11 mars 2004
  - +29,5 % par rapport à la moyenne 6 mois*

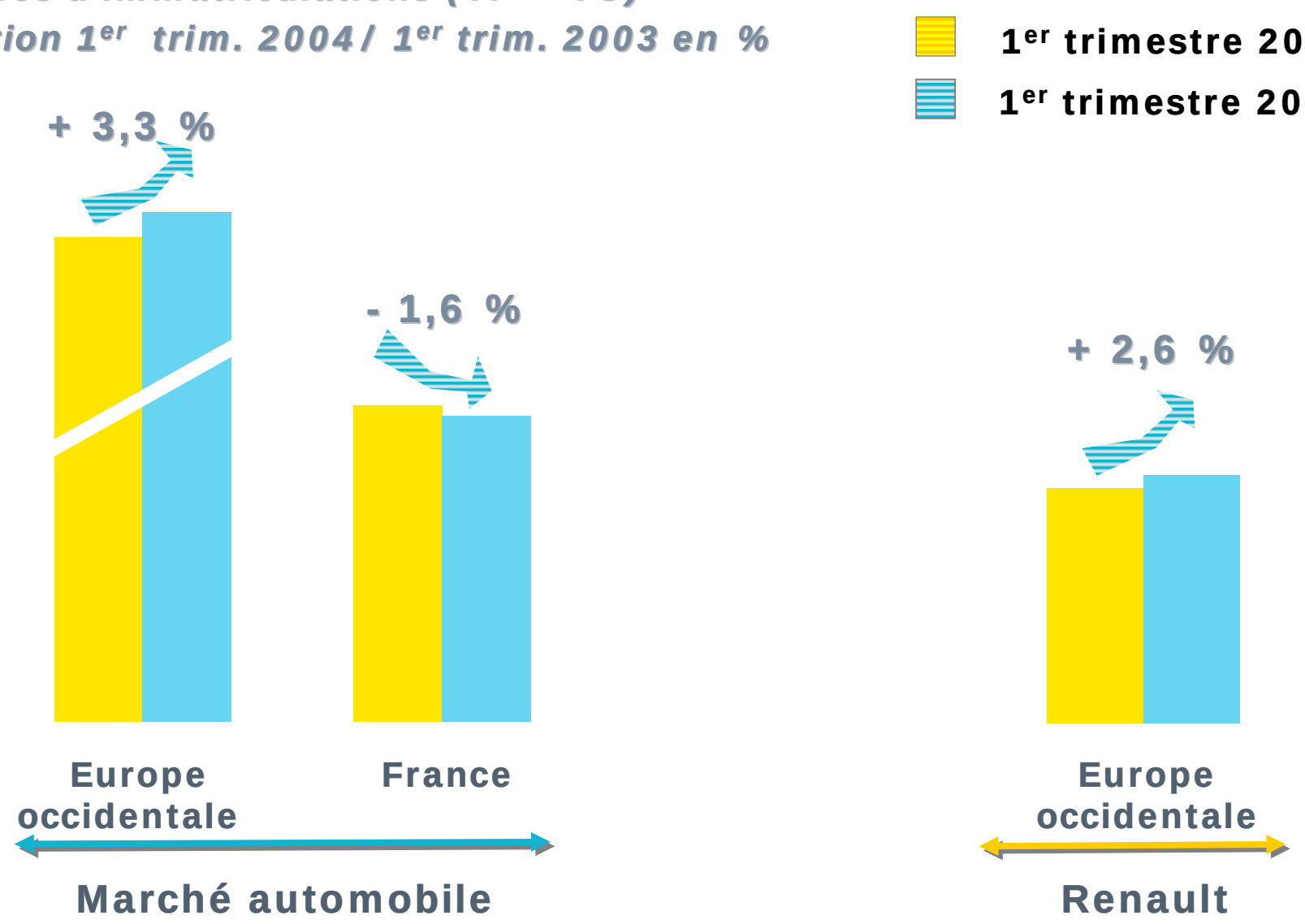
60 % des 2 millions de titres apportés à l'offre

* Sur la moyenne des cours pondérés par les volumes jusqu'au 10 mars 2004

Une progression des immatriculations en Europe occidentale au 1er trimestre 2004

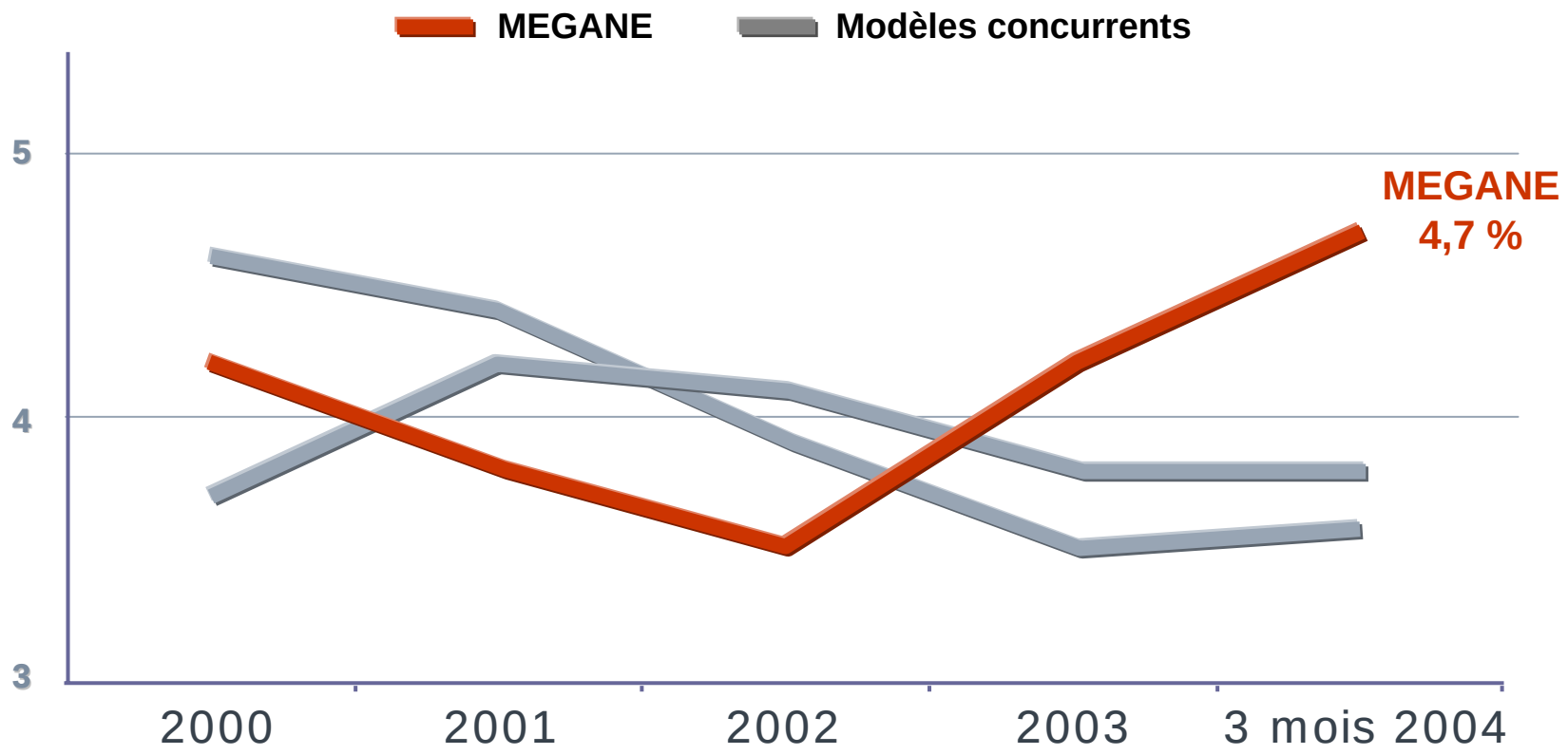
Volumes d'immatriculations (VP + VU)

Variation 1er trim. 2004 / 1er trim. 2003 en %



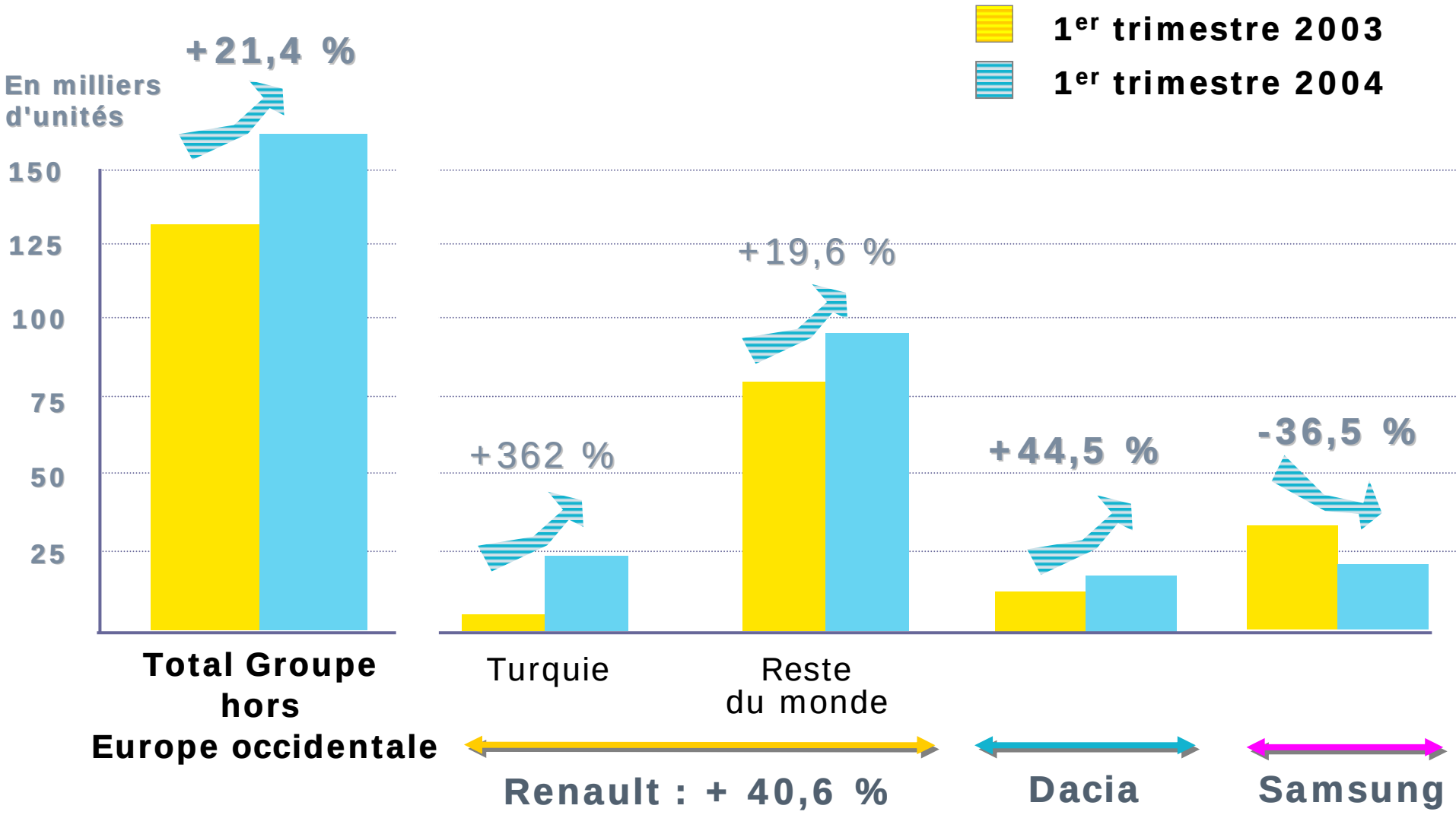
Famille Mégane - Meilleure vente en Europe occidentale

Part de marché en % (VP)



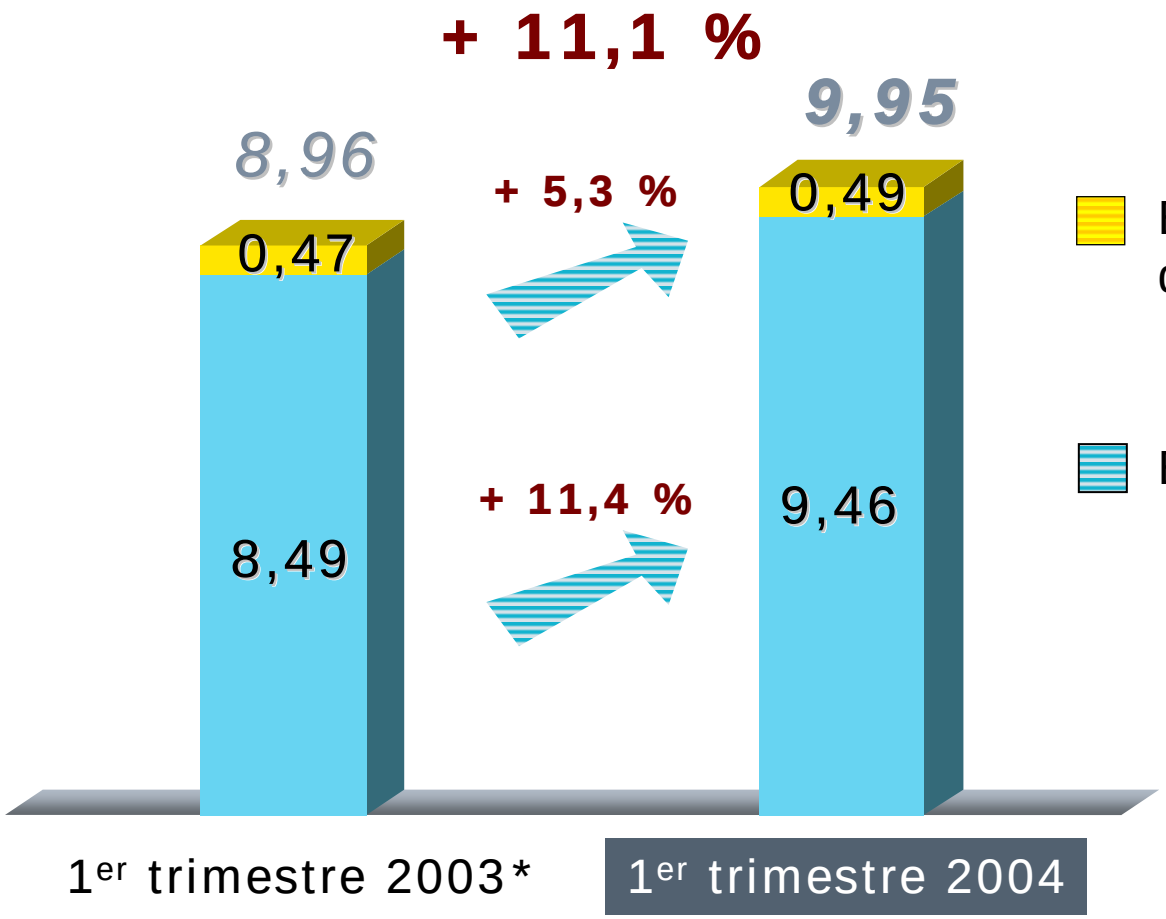
Une forte progression des ventes hors d'Europe occidentale

Au 1er trim. 2004 → *Ventes mondiales du Groupe : + 6,8 %*



Un chiffre d'affaires au 1er trimestre 2004 traduisant la hausse des volumes

En milliards d'euros



* A structure et méthodes identiques

Les marchés automobiles en 2004

- Très légère croissance des marchés en Europe occidentale, proche de 1%
- Croissance à l'international

Perspectives 2004

- Le Groupe confirme l'objectif d'atteindre une marge opérationnelle de l'ordre de 4,5% du chiffre d'affaires,

- Et prévoit également une nouvelle progression de son résultat net (hors éléments exceptionnels).

Famille Mégane II

Grand Scénic

Un élargissement de la gamme : Modus

Les principes de l'Alliance : une vision stratégique

Un Groupe sans équivalent, uni par la performance, fondé sur les principes suivants :

- Confiance et respect mutuel
- Organisation transparente avec des processus de décisions clairs

Développer les synergies
Échanger les meilleures pratiques

Les piliers de l'Alliance

- Des actionnaires satisfaits de la rémunération attractive des deux sociétés
- Des hommes et des femmes dans les meilleures conditions pour développer leur talent
- Une ambition commune : le développement durable

L'Alliance - Les objectifs de la vision stratégique

Se situer parmi les 3 premiers groupes automobiles mondiaux :

- Pour la qualité et l'attractivité des produits et des services, dans chaque région et sur chaque segment de marché
- En matière de technologie
- En terme de résultat opérationnel grâce à la stratégie de croissance rentable

La stratégie de croissance rentable de Renault

S'articule autour de 5 axes :

- Faire reconnaître notre identité de marque
- Être le plus compétitif sur nos marchés en qualité, coûts et délais
- S'internationaliser
- Développer les valeurs Renault
- Exprimer notre réussite par nos résultats financiers

Axe n°1 - Faire reconnaître notre identité de marque

- **Des fondamentaux solides**
  - La sécurité
  - Des motorisations performantes

- **Une gamme forte et innovante**
  - Des innovations porteuses de valeur
  - Un design audacieux

1.9dCi 120 ch

300Nm BVM

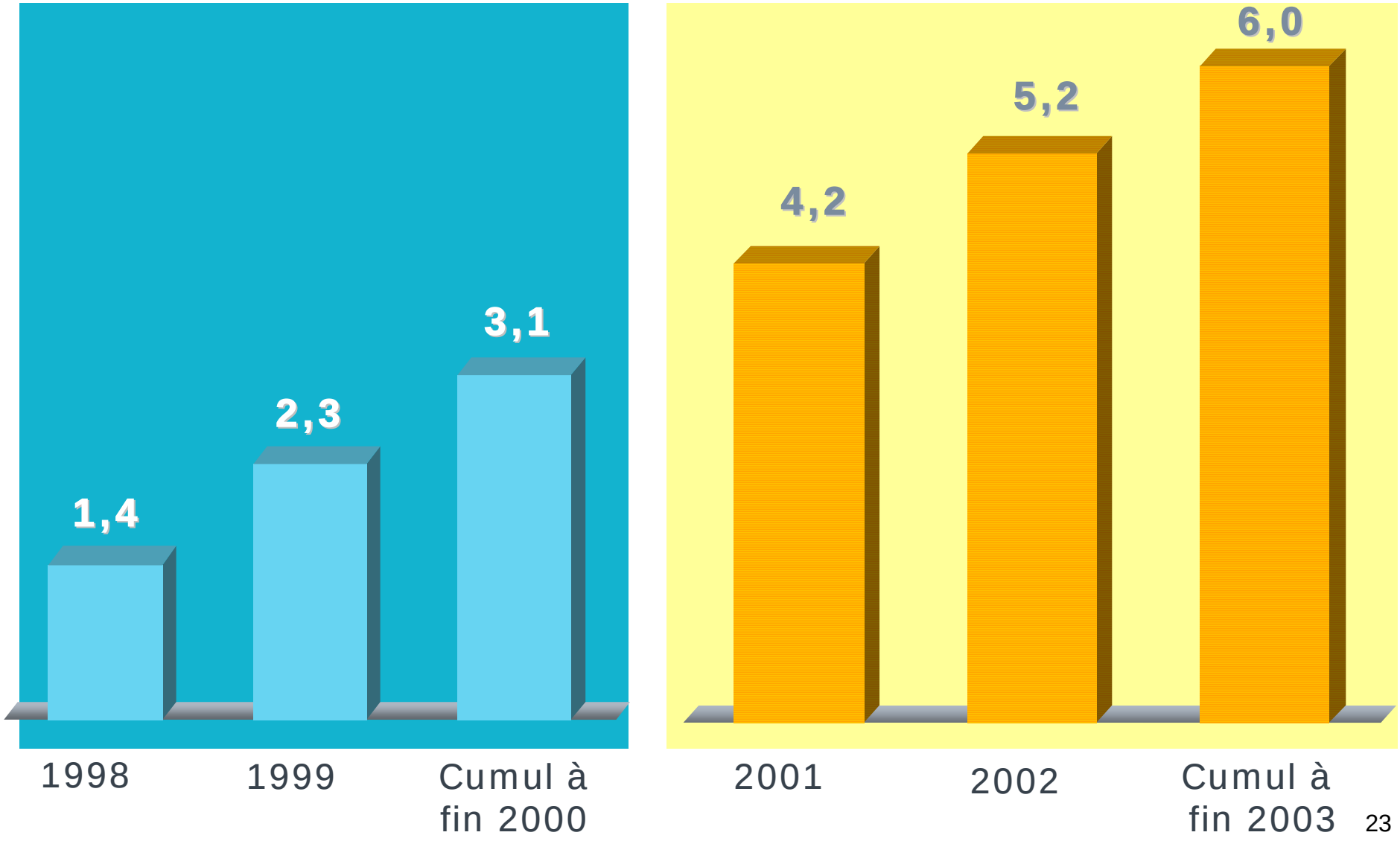
Axe n°2 - La stratégie de croissance rentable

Être le plus compétitif sur nos marchés

- Qualité
- Coûts
- Délais

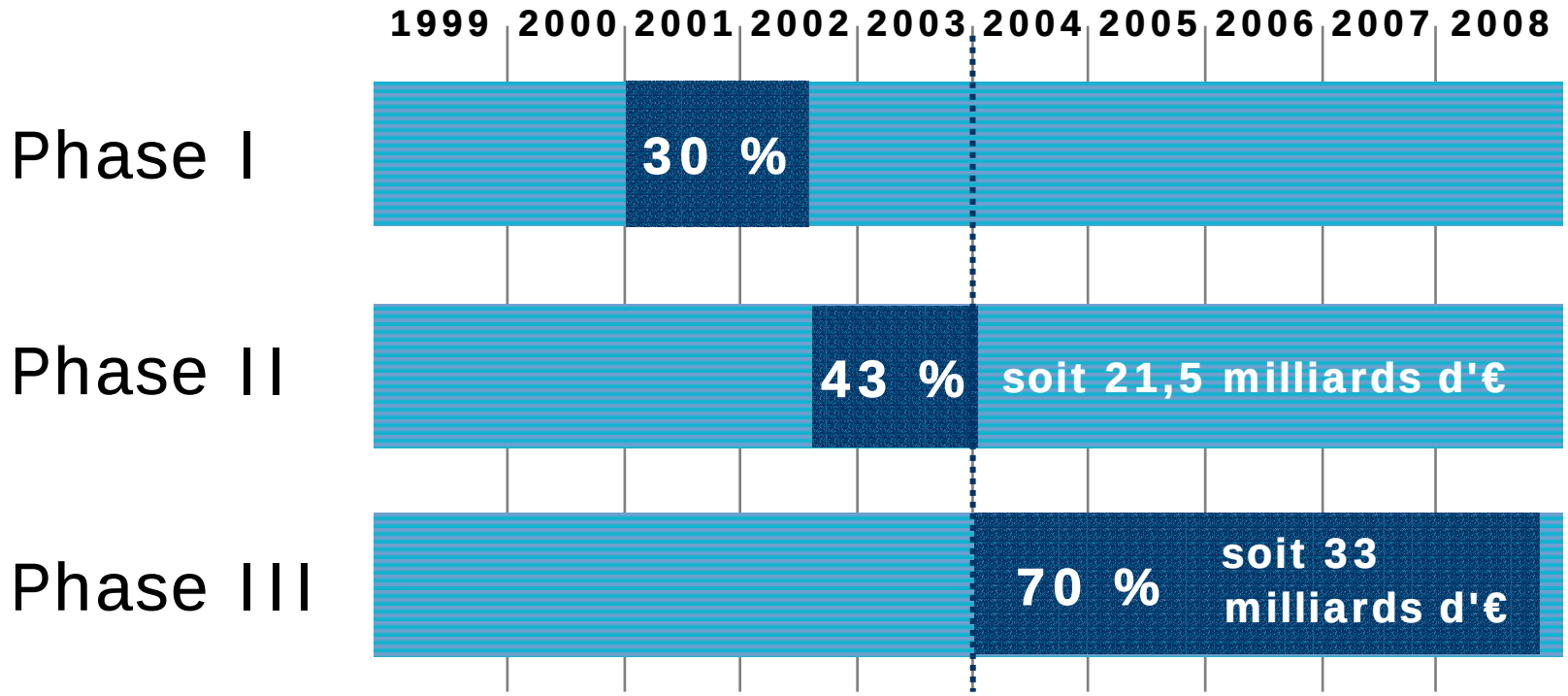
Plans de réduction des coûts - 1998-2000 / 2001-2003

En milliards d'euros – En cumul



Réduction des coûts d'achat - Alliance Renault-Nissan

En 2004, RNPO* traite 70 % des achats de l'Alliance



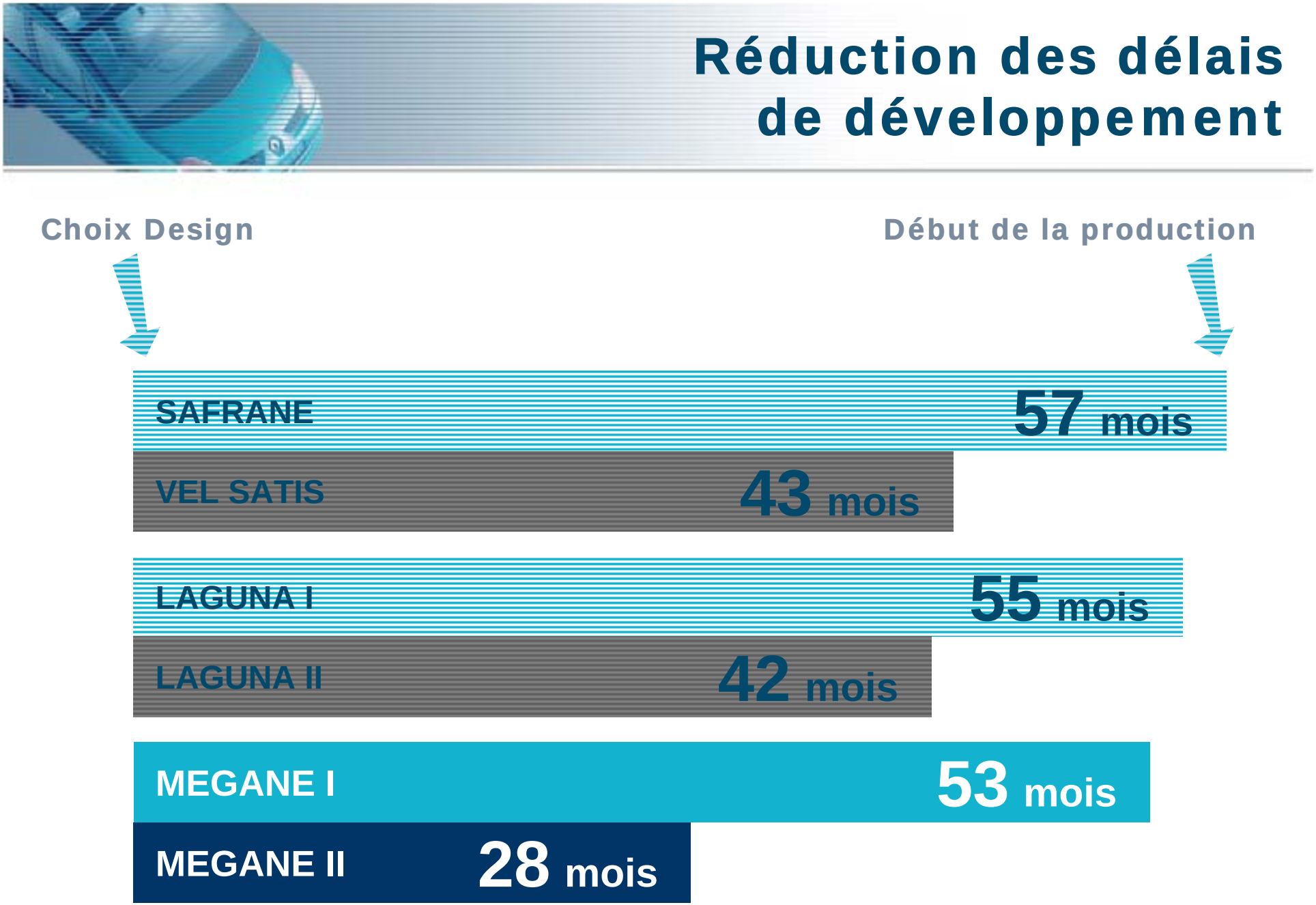
* Renault Nissan Purchasing Organization (RNPO)

Mise en œuvre des meilleures pratiques

Usine Renault de Valladolid (Espagne)

Usine Nissan de Sunderland (Grande-Bretagne)

Réduction des délais de développement



Axe n°3 – S'internationaliser

2003	Objectif 2010
2,4 millions de véhicules	4 millions de véhicules

Sous les 3 marques du Groupe Renault :

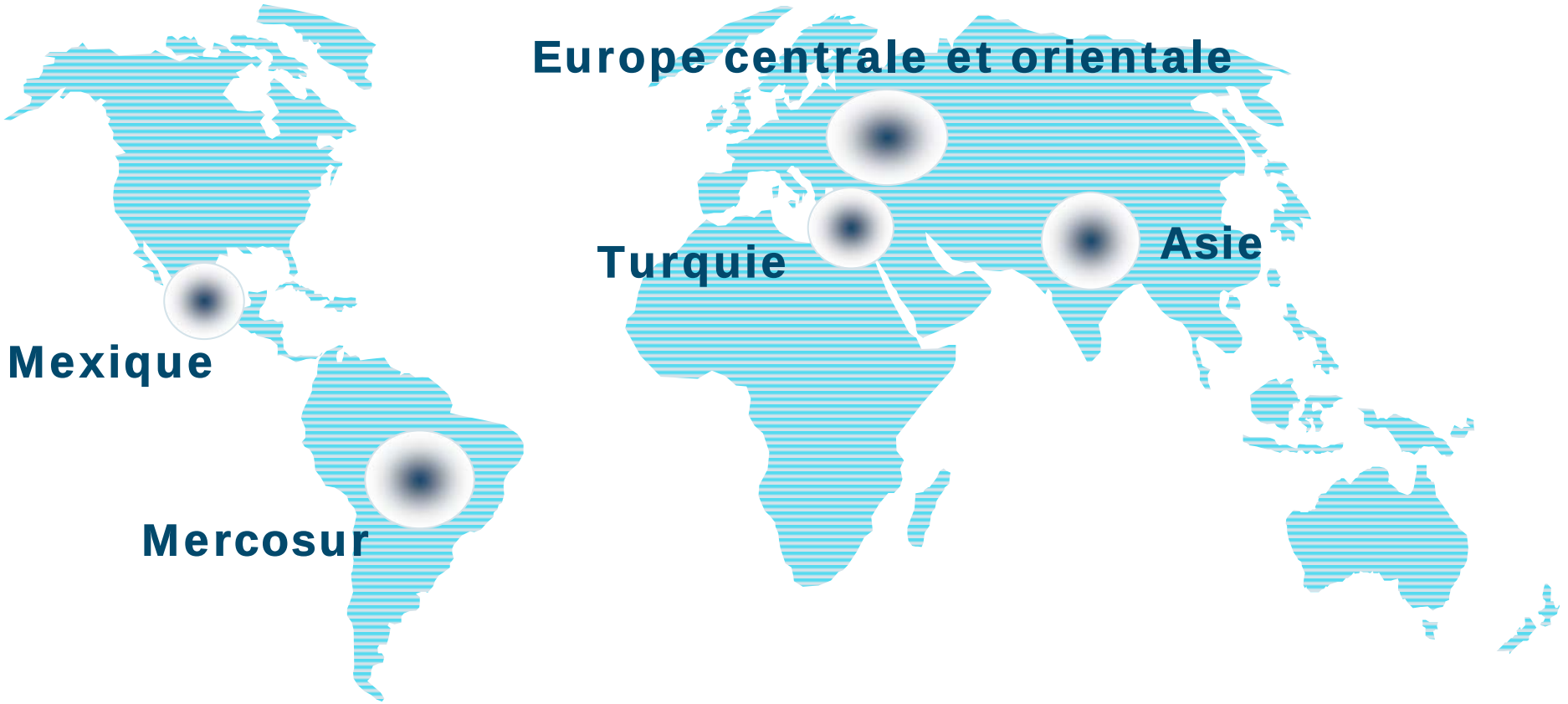
RENAULT

DACIA

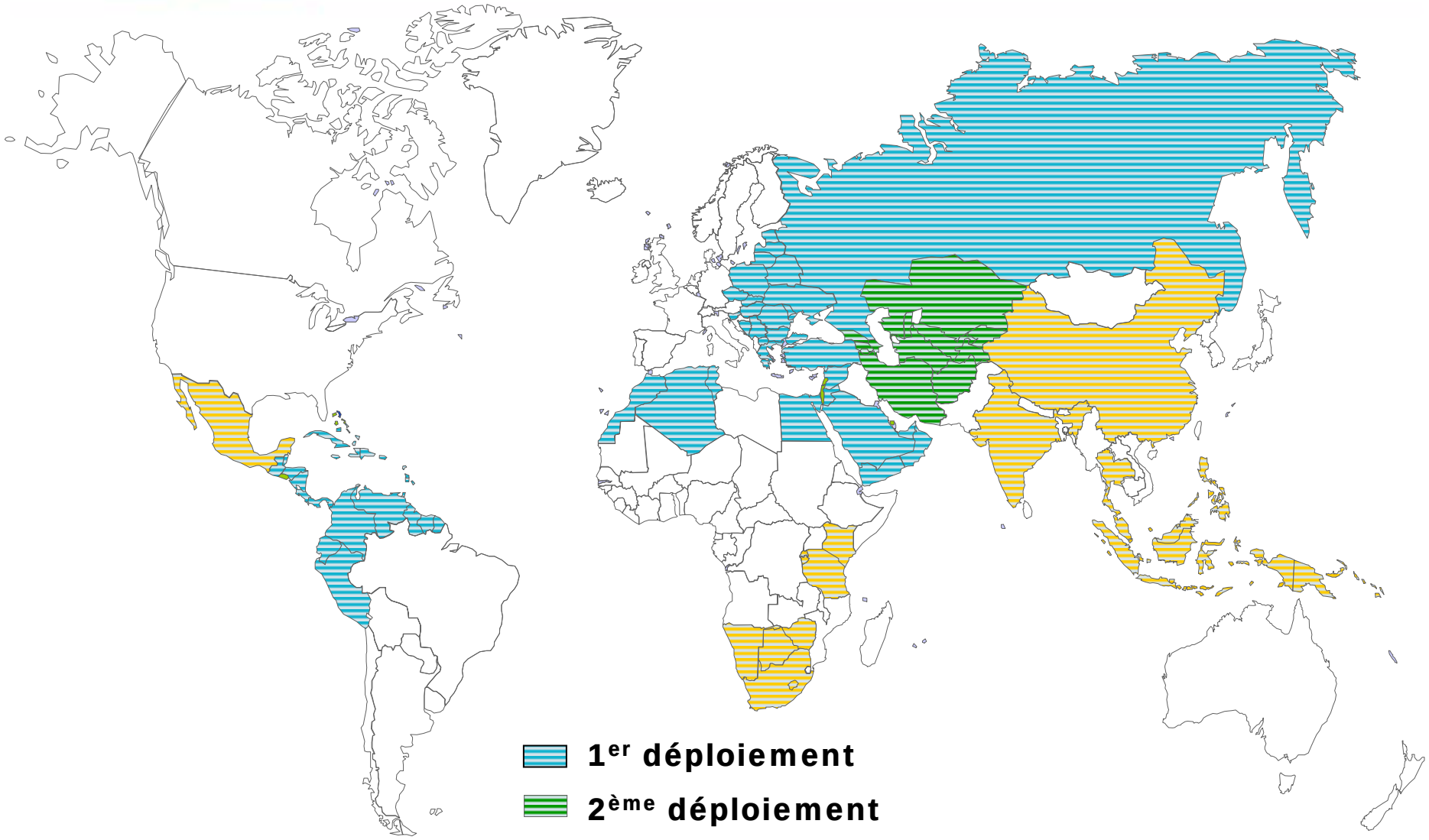
SAMSUNG

RENAULT SAMSUNG MOTORS

Internationalisation - Marque Renault



Internationalisation - Dacia : les marchés de la L90



Internationalisation - Renault Samsung

SM5

SM3

- Succès des modèles
- Développement de nouveaux produits
- Fabrication du futur 4X4 Renault

120 000

véhicules en 2003

300 000

véhicules en 2010

Formule 1 – Développer la notoriété de la marque Renault dans le monde

Objectif 2004 :

être sur le podium des constructeurs

Axe n°4 – Développer les valeurs Renault

Respecter les hommes et l'environnement

- 95 % des salariés sont fiers d'appartenir au Groupe Renault

- Assurer à chacun par la formation le meilleur niveau de compétences

- Contribuer continuellement au développement durable

Kangoo : pièces recyclées et recyclables

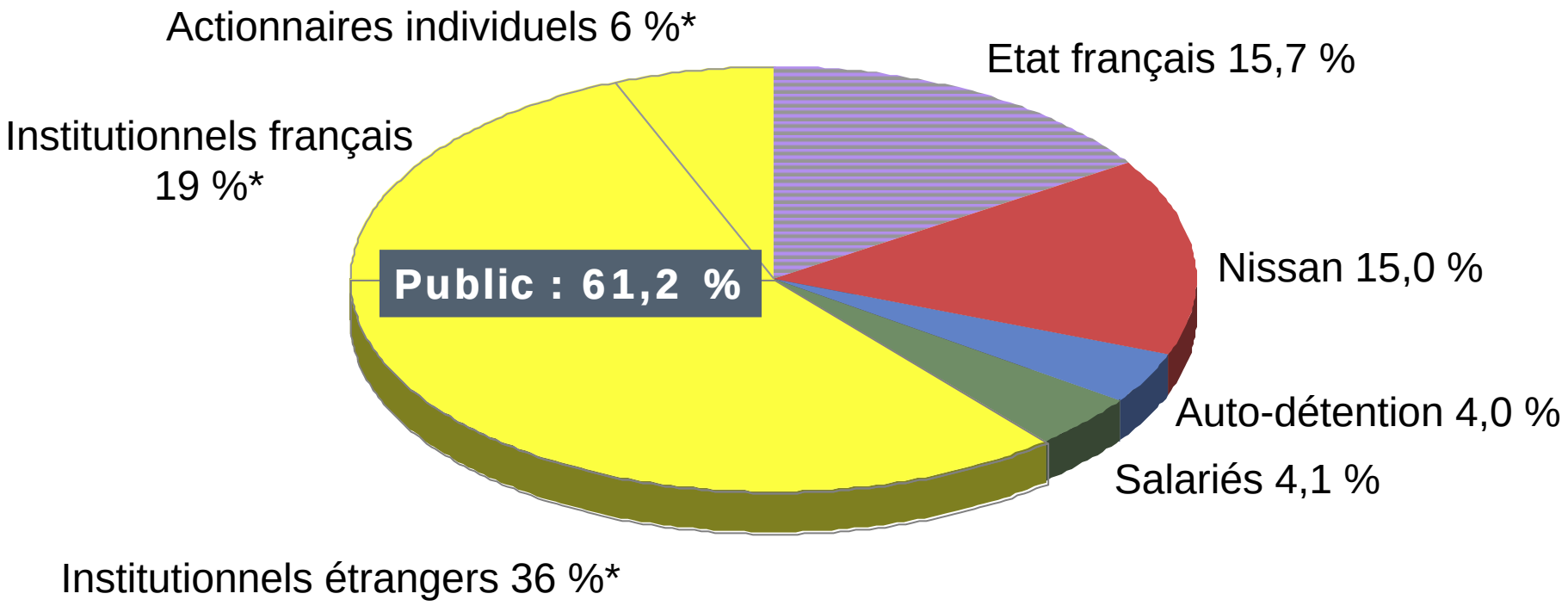
Axe n°5 – Exprimer notre réussite par nos résultats financiers

Les objectifs chiffrés de la stratégie

- Marge opérationnelle représentant 4 % du chiffre d'affaires en moyenne de cycle
- Rentabilité des capitaux propres égale ou supérieure à 11 %
- Endettement net nul en haut de cycle

Renault - Composition de l'actionnariat

Au 31 décembre 2003



* Estimation

Une relation durable avec les actionnaires qui repose sur 3 principes

- Application rigoureuse des principes du gouvernement d'entreprise
- Une politique ouverte d'information et de communication
- Un dividende attractif

Une bonne gouvernance d'entreprise

Application de la Loi de Sécurité Financière – Art. 117

Le Président du Conseil d'Administration doit établir un rapport concernant :

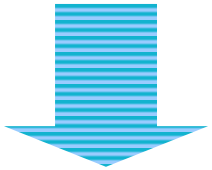
- Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil
- Les procédures de contrôle interne

Conseil d'Administration - Autres résolutions

- Quitus entier et définitif à la gestion de Mrs. Bézard, Hanawa et Mme Seyvet ;

- Modification des statuts en vue d'augmenter le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale* et de le porter de 13 à 14

* *(hors représentant des salariés)*



Objectif : Accroître progressivement le nombre d'administrateurs indépendants

Conseil d'Administration - Fonctionnement

Depuis 1996, prise en compte des recommandations relatives au gouvernement d'entreprise (rapports Vienot et Bouton)

- Evolution du règlement intérieur, adoption d'une charte de l'administrateur

- Evaluation annuelle du fonctionnement du Conseil afin de dégager des axes d'amélioration

Les comités spécialisés

- Le Comité des Comptes et d'Audit : *3 réunions en 2003*
  5 membres dont 3 indépendants ; Présidé par M. Studer

- Le Comité des Nominations et des Rémunérations :
  3 réunions en 2003 ; 3 membres dont 2 indépendants ;
  Présidé par M. Riboud

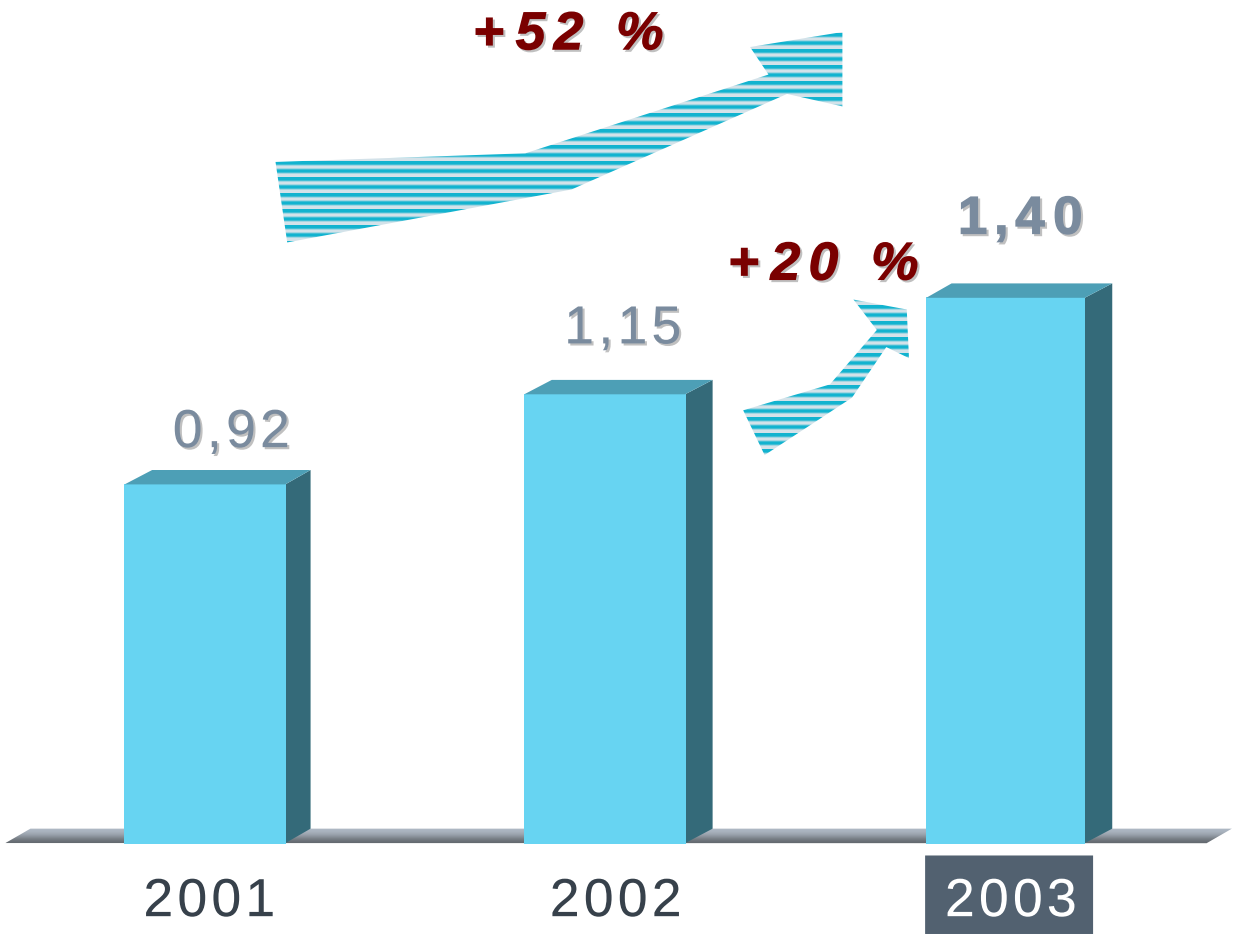
- Le Comité de Stratégie Internationale : *2 réunions en 2003*
  6 membres dont 2 indépendants ; Présidé par M. Martre

Politique transparente et ouverte de communication

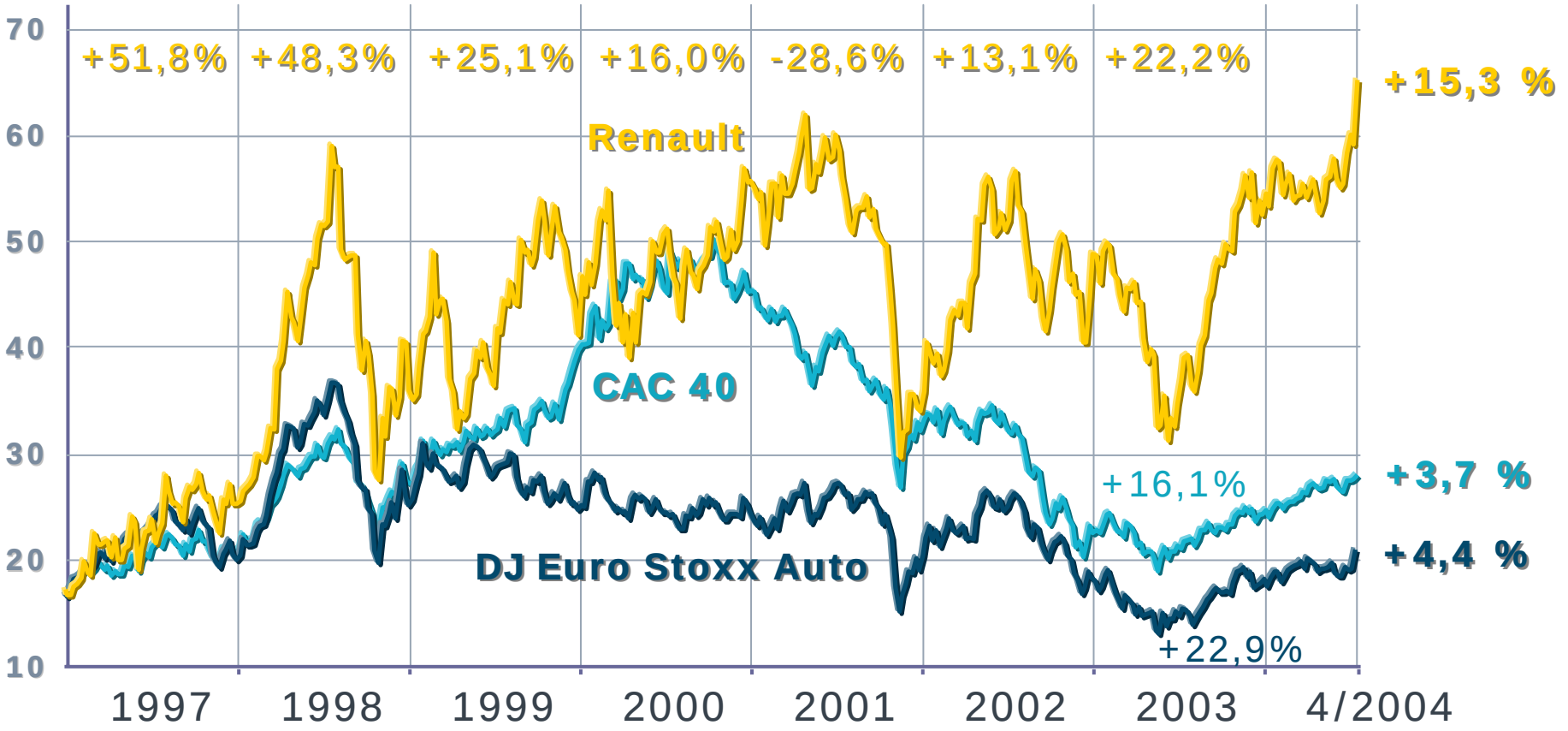
- Amélioration de la qualité de l'information grâce au *Comité Consultatif des Actionnaires* – Derniers travaux :
  - Préparation de l'Assemblée Générale
  - Enrichissement du volet financier du site internet www.renault.com
  - Création d'un guide de l'actionnaire
- Multiplication des rencontres avec nos actionnaires :
  - Environ 10 réunions d'actionnaires par an à Paris et en région
  - Club des Actionnaires : 15 visites d'usines en 2004, découverte du monde automobile, des produits…

Un dividende attractif

Dividende net par action en €



Evolution du titre Renault et des indices CAC 40 et automobile européen

(indicés base cours de Renault au 31/12/96, 17 €)

Cours au 29/04/04 : 63,05€