

# RÉSULTATS FINANCIERS 2009



# AGENDA

**01** 2009 BILAN OPÉRATIONNEL  
PATRICK PÉLATA, DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AUX OPÉRATIONS

**02** 2009 RÉSULTATS FINANCIERS  
THIERRY MOULONGUET, DIRECTEUR FINANCIER

**03** PERSPECTIVES 2010  
CARLOS GHOSN, PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL

**04** QUESTIONS & RÉPONSES  
CARLOS GHOSN, PATRICK PÉLATA, THIERRY MOULONGUET



# 01

2009 BILAN OPÉRATIONNEL

PATRICK PÉLATA,

DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ AUX OPÉRATIONS






# PLAN D'ACTION 2009 : OBJECTIF ATTEINT

**FREE CASH FLOW POSITIF + 2,1 milliards €**





## ■ Maximiser les sources de revenu

- Faire progresser les parts de marché 

## ■ Optimiser le BFR

- Ajuster le niveau de production 
- Réduire les stocks et refondre le système de distribution 
- Optimiser le recouvrement des créances clients 

## ■ Gestion du Free Cash Flow

- Réduire les investissements 
- Réduire les dépenses de R&D 
- Réduire les frais généraux 
- Réaliser des cessions d'actifs immobiliers 

# 2009 : MTM 2009 - 4,5% & VENTES DU GROUPE - 3,1%

## ÉVOLUTION DU MTM & VENTES DU GROUPE vs. 2008

### EUROPE

MTM - 4,5%  
GROUPE + 1,4%

### EURASIE

MTM - 52,2%  
GROUPE - 38,2%

### EUROMED

MTM - 12,7%  
GROUPE - 12,3%
















### AMÉRIQUES

MTM - 5,9%  
GROUPE - 7,4%

### ASIE / AFRIQUE

MTM + 14,3%  
GROUPE + 3,6%

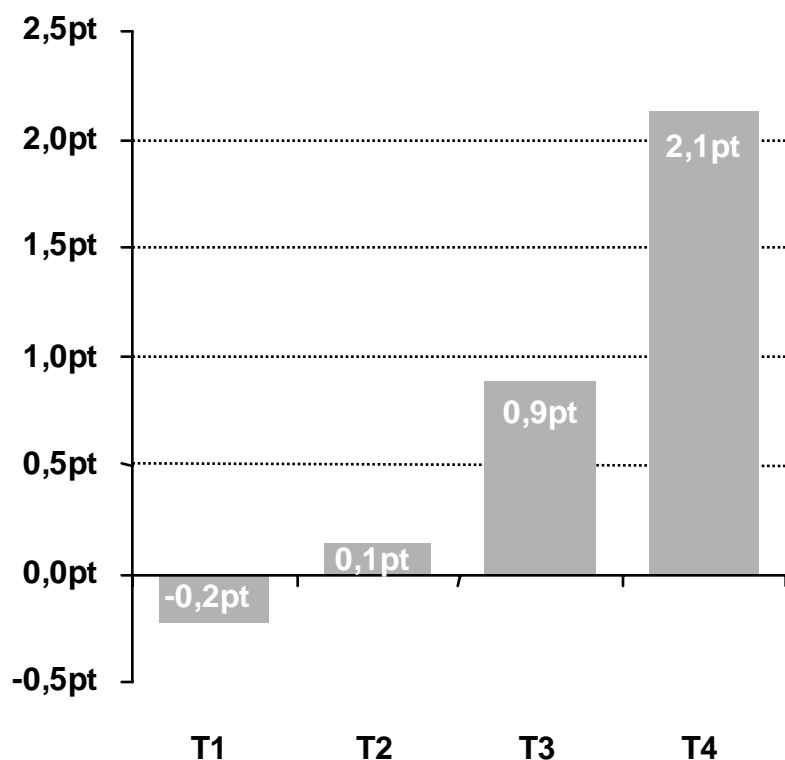
# LE GROUPE RENAULT GAGNE DES PARTS DE MARCHÉ DANS 11 DE SES 15 MARCHÉS EN 2009

	VOLUMES 2009	PÉNÉTRATION VP + VU 2009	ÉVOLUTION PÉNÉTRATION	
			09 vs. 08	S2 09 vs. S2 08
 France	701 998	26,0%	+ 0,6	+ 2,3
 Allemagne	240 049	6,0%	+ 1,0	+ 1,4
 Corée du sud	133 630	9,3%	+ 0,8	+ 1,1
 Italie	124 258	5,3%	+ 0,4	+ 1,5
 Brésil	117 524	3,9%	- 0,4	- 0,1
 Espagne	115 217	10,9%	+ 0,6	+ 0,9
 Turquie	82 261	14,8%	- 0,1	+ 0,4
 Royaume-Uni	73 465	3,4%	- 1,1	+ 0,2
 Russie	72 284	5,0%	+ 1,3	+ 1,6
 Belgique/Luxembourg	64 805	11,1%	+ 0,9	+ 1,0
 Argentine	61 019	12,4%	+ 0,3	+ 1,1
 Algérie	56 094	23,9%	+ 6,3	+ 8,1
 Roumanie	51 787	35,9%	+ 1,6	+ 0,6
 Iran	37 190	2,8%	- 2,0	- 2,6
 Maroc	37 106	33,7%	+ 5,5	+ 5,8

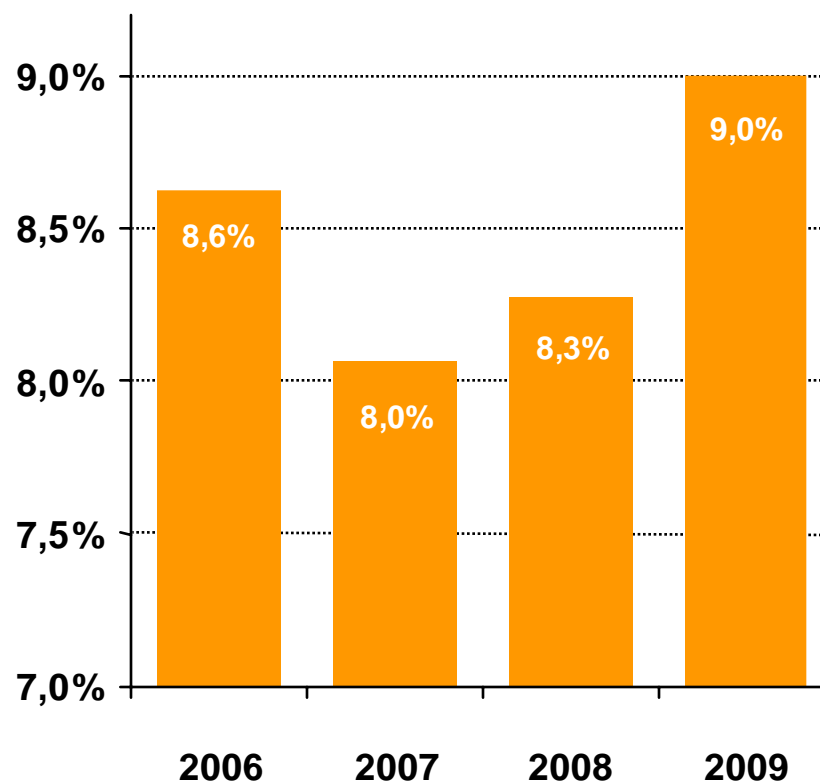
# ZOOM SUR LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ VP EN EUROPE

## EN FORTE HAUSSE PAR RAPPORT A 2008

### PDM VP DU GROUPE EN EUROPE 2009 VS. 2008



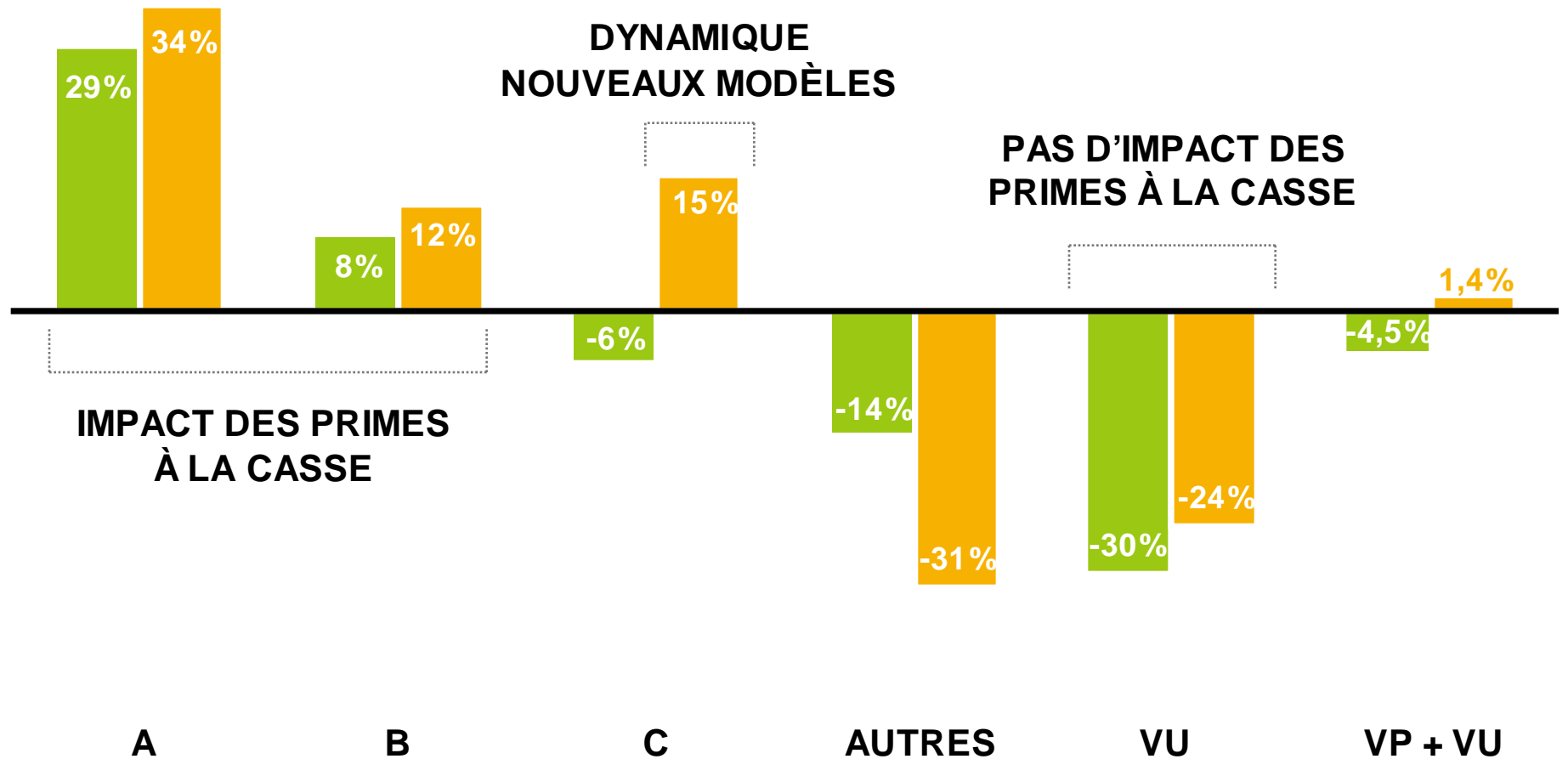
### PDM VP DU GROUPE EN EUROPE 2006-2009



# MTM EUROPE & VENTES DU GROUPE PAR SEGMENT

## ÉVOLUTION DU MTM & VENTES DU GROUPE vs. 2008

- MTM EUROPE
- GROUPE RENAULT





# 2009 - DES LANCEMENTS PRODUIT RÉUSSIS



**MEGANE SCENIC**



**MEGANE**



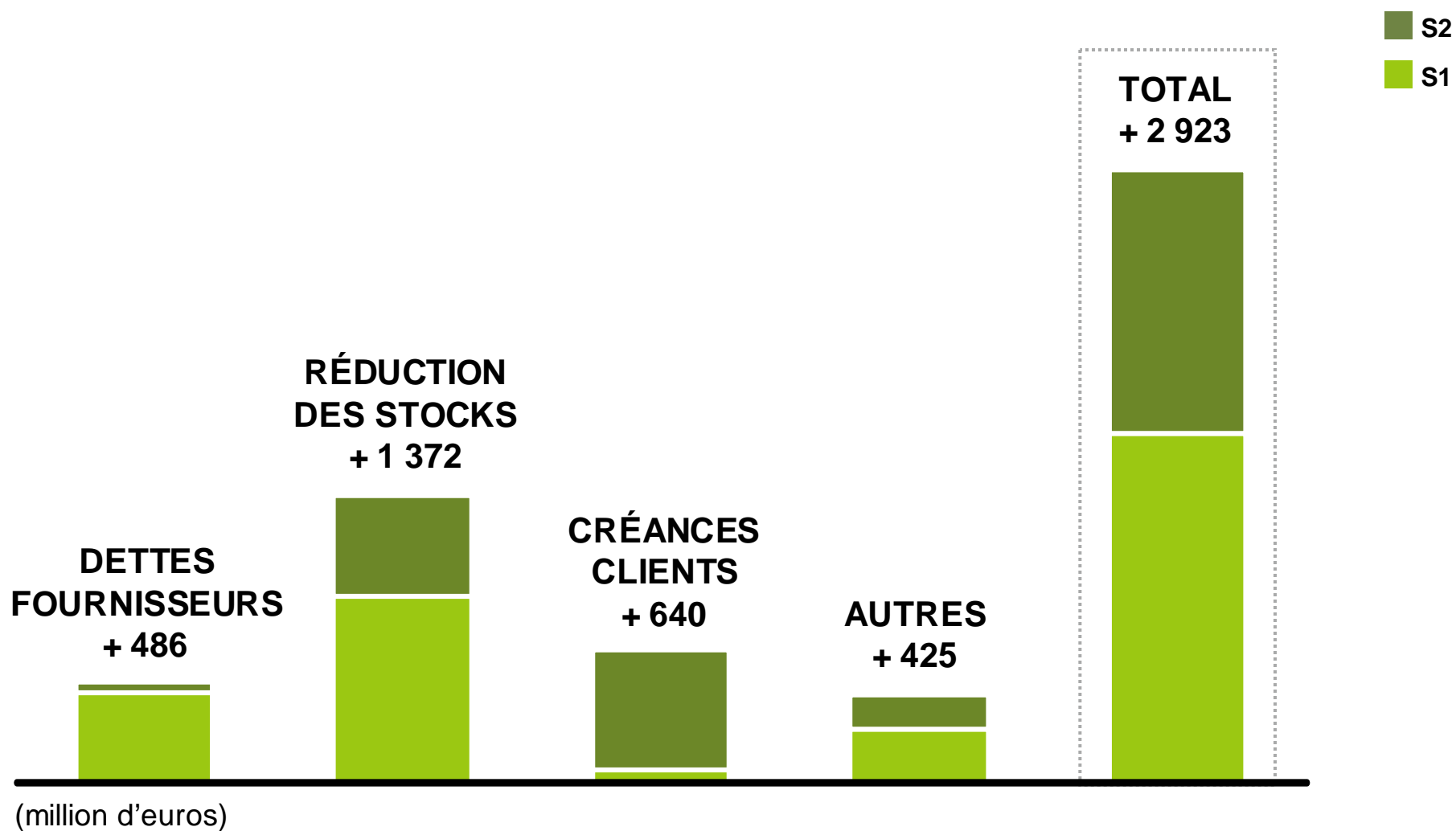
**SM3**



**SANDERO**

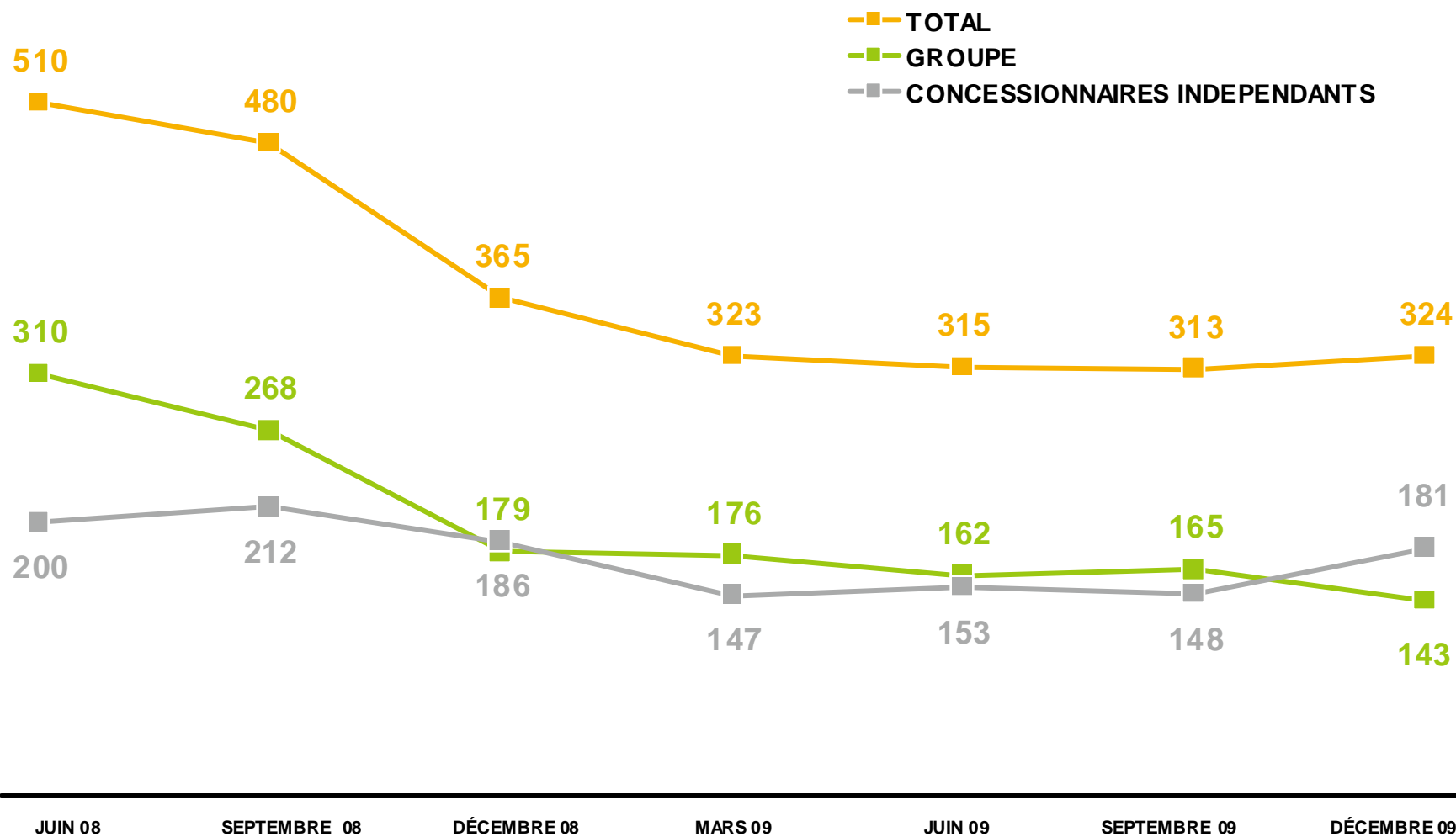
# VARIATION POSITIVE DU BFR EN 2009

## CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU BFR AUTOMOBILE



# RÉDUCTION DES STOCKS

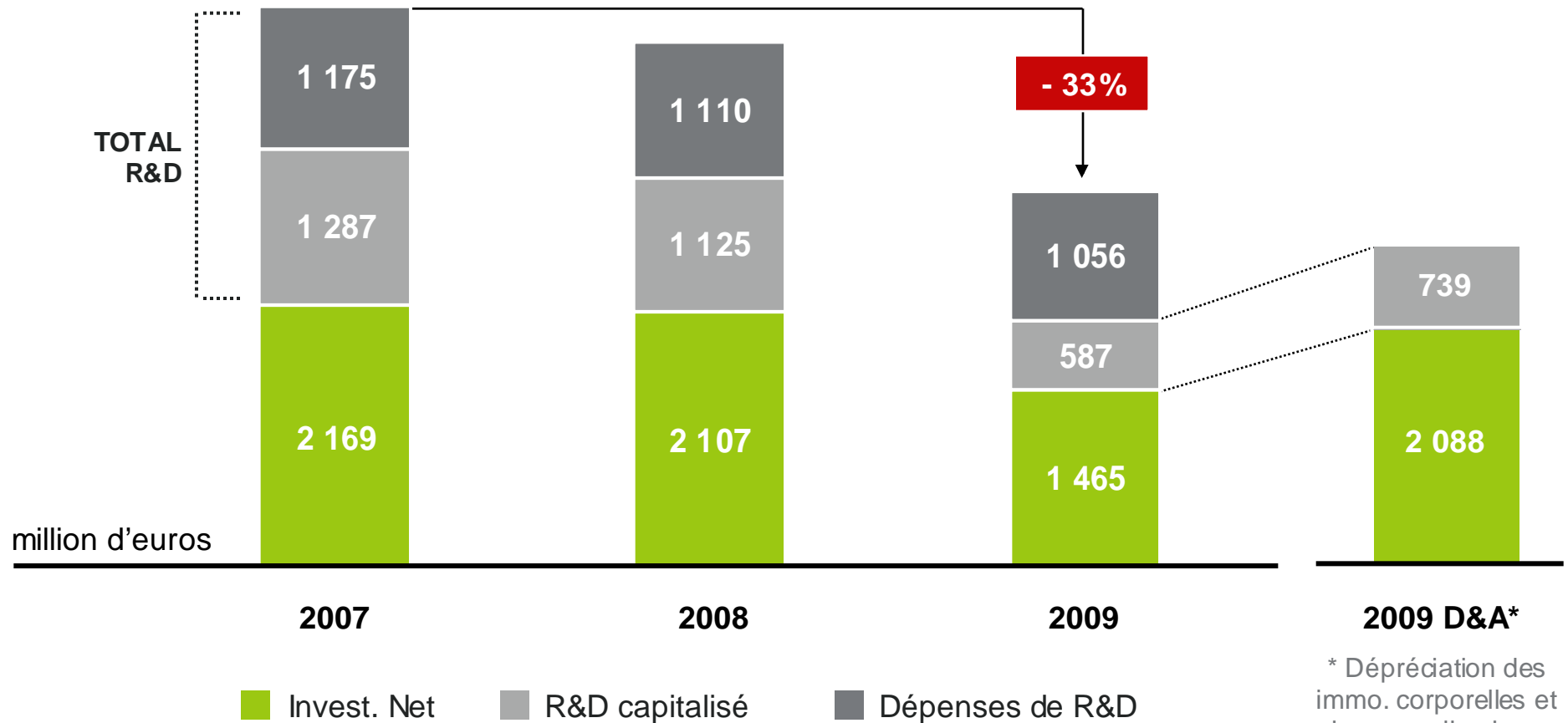
## STOCK PHYSIQUE DE VEHICULES NEUFS EN MILLIERS D'UNITÉS



# RÉDUCTION DES COÛTS FIXES

	2009 vs. 2007	2009 vs. 2008
<b>Chiffre d'Affaires</b>	<b>- 17%</b>	<b>- 11%</b>
R&D	- 33%	- 26%
Frais généraux	- 20%	- 8%
Coûts fixes industriels	- 9%	- 3%
Investissements nets	- 32%	- 30%
Moyens commerciaux fixes	- 9%	- 17%
<b>TOTAL COÛTS FIXES</b>	<b>- 21%</b>	<b>- 17%</b>

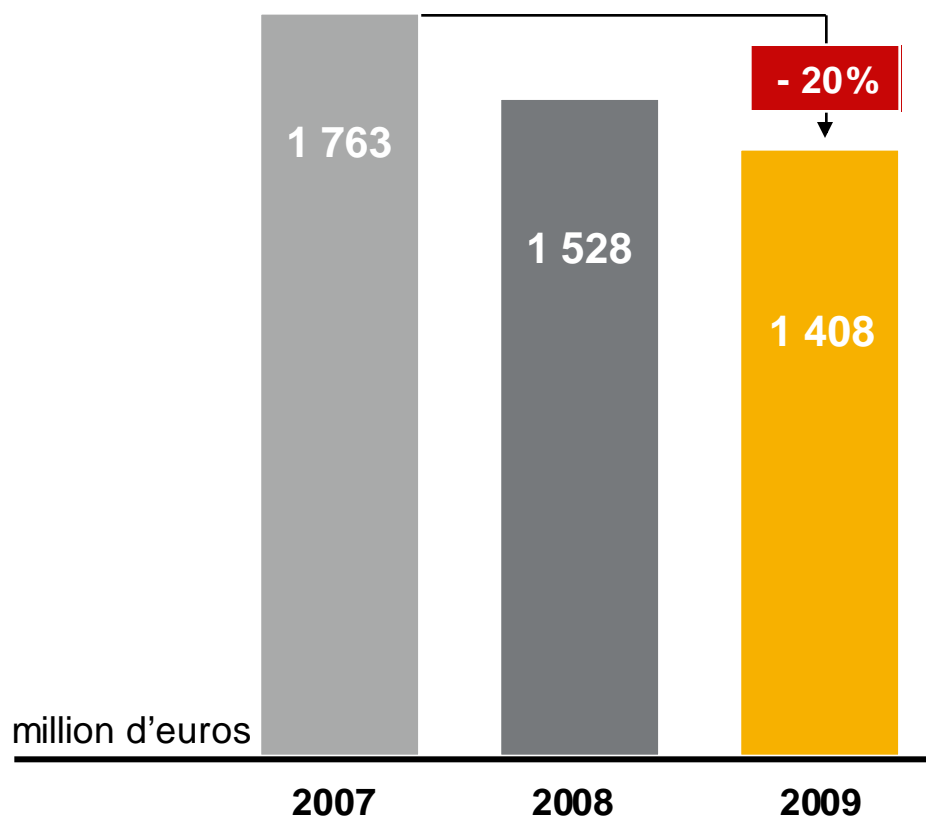
# INVESTISSEMENTS NETS & FRAIS DE R&D vs AMORTISSEMENTS



\* Dépréciation des immo. corporelles et incorporelles hors impairment



# FRAIS GÉNÉRAUX



- Plan de départs volontaires
- Chômage partiel au siège
- Réduction du nombre d'intérimaires
- Restrictions des voyages

# POSITIF ET NÉGATIF PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS 2009

- **MTM**
- **GESTION DU BFR**
- **RÉDUCTION DES COÛTS FIXES**
- **PERFORMANCE DE RCI**

- **PÉNURIE DE VÉHICULES AU S1  
CAR LE DÉSTOCKAGE A ÉTÉ  
EFFECTUÉ PLUS TÔT QUE LES  
CONCURRENTS**
- **MIX-PRODUIT EN EUROPE  
(HAUT DE GAMME & VU MTM)**
- **PRIX DE TRANSACTION  
MARCHÉ**

# 02

**2009 RÉSULTATS FINANCIERS**

**THIERRY MOULONGUET,  
DIRECTEUR FINANCIER**





# RÉSULTATS FINANCIERS 2009

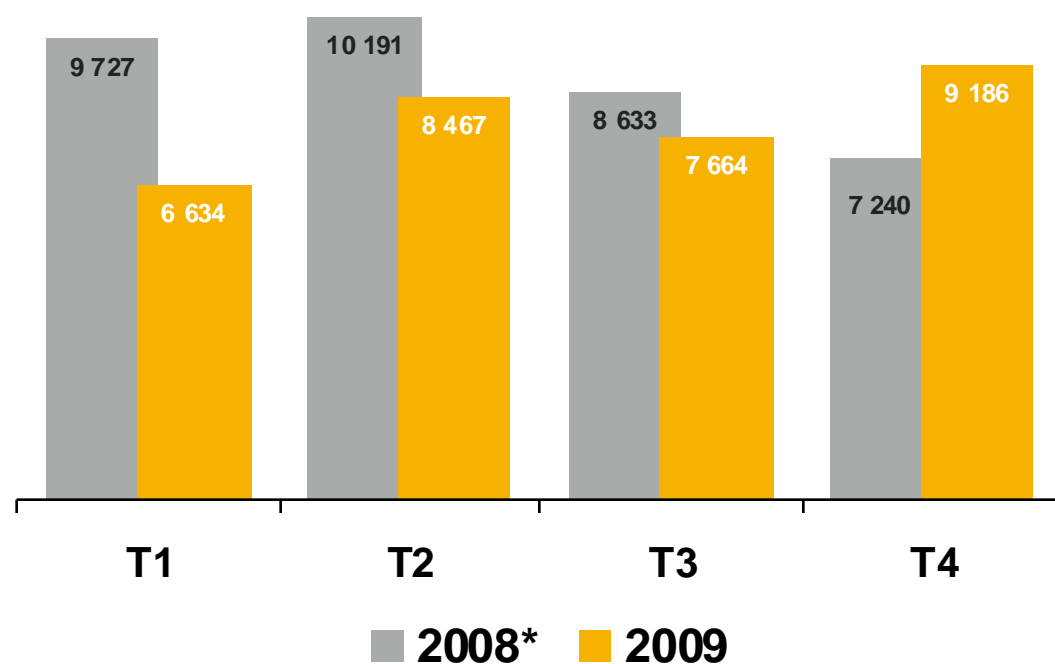
million d'euros

	2008 RETRAITÉE <sup>(1)</sup>	2009	VARIATION
Chiffre d'affaires	37 791	<b>33 712</b>	- 10,8%
Marge opérationnelle	326	<b>- 396</b>	- 722
<i>en % du CA</i>	0,9%	<b>- 1,2%</b>	- 2,1pts
Autres produits & charges d'exploit.	- 443	<b>- 559</b>	- 116
Résultat financier	441	<b>- 404</b>	- 845
Entreprises associées	437	<b>- 1 561</b>	- 1 998
Impôts courants & différés	- 162	<b>- 148</b>	+ 14
Résultat net	599	<b>- 3 068</b>	- 3 667

(1) Les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés d'un montant de 114 millions d'euros classées en MOP en 2008 ont été reclassées en autres produits et charges d'exploitation à des fins de comparaison avec 2009.

# ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'AUTOMOBILE

million d'euros



AUTOMOBILE CA 2009 vs. 2008*	
<b>31 951 M€</b>	<b>- 10,7%</b>
<b>Volume</b>	<b>- 0,6 pts</b>
<b>Mix/prix</b>	<b>- 2,8 pts</b>
<b>Taux de change</b>	<b>- 2,5 pts</b>
<b>Autres</b>	<b>- 4,8 pts</b>

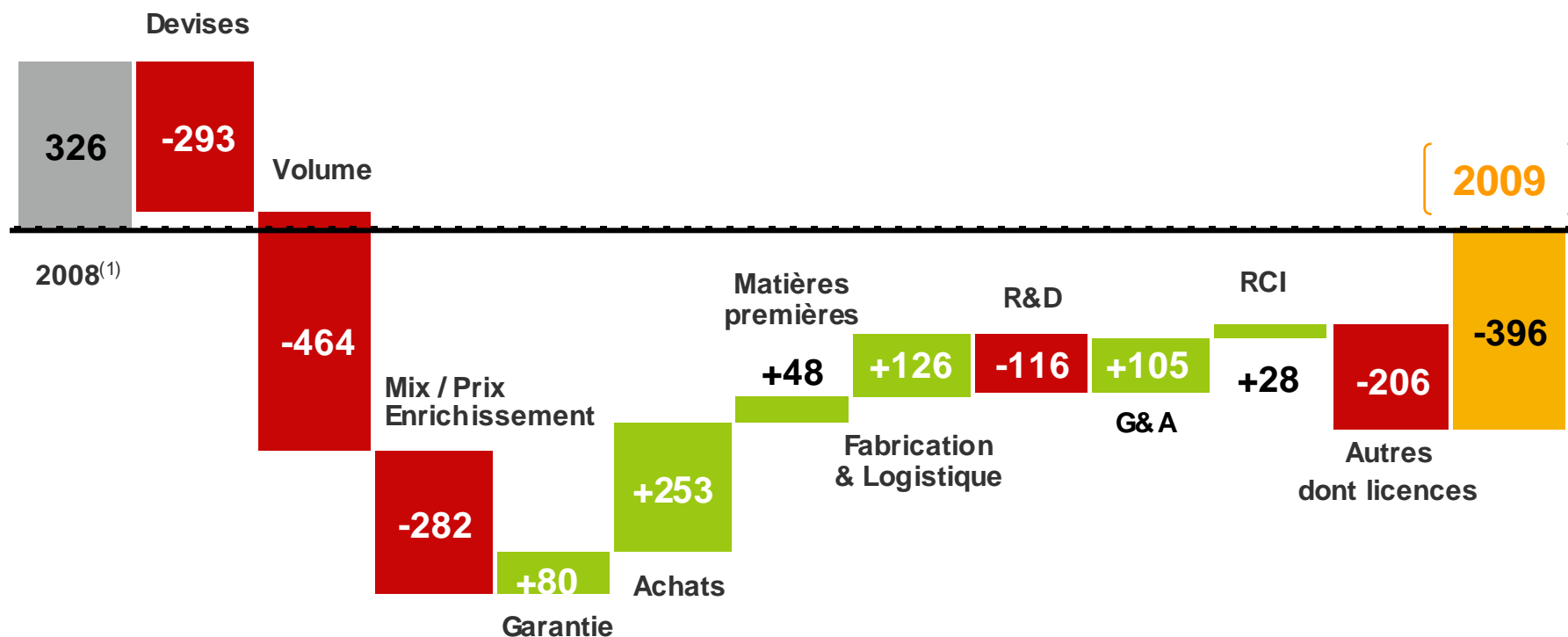
(\* ) 2008 retraitée à périmètre et méthodes 2009



# ÉVOLUTION DE LA MARGE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

million d'euros

VARIATION 2009 / 2008 <sup>(1)</sup> = - 722 M€



(1) Les dépréciations afférentes aux pertes de valeurs des actifs immobilisés d'un montant de 114 M€ classées en MOP en 2008 ont été reclassées en autres produits et charges d'exploitation à des fins de comparaison avec 2009.

# RCI BANQUE : UNE PERFORMANCE SOLIDE

en % des encours productifs moyens

	2008	2009
Encours productifs moyens (million d'euros)	22 701	<b>20 191</b>
Produit net bancaire	4,58%	<b>5,17%</b>
Coût du risque	- 0,87%	<b>- 0,99%</b>
Charges d'exploitation	- 1,59%	<b>- 1,77%</b>
Résultat avant impôt	2,13%	<b>2,41%</b>

# AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(million d'euros)

	2008*	2009
Coûts de restructuration	- 489	- 218
Cession partielle des activités de Renault F1		- 118
Dépréciation d'actifs immobilisés*	- 114	- 297
Plus-values de cessions d'actifs	150	102
Autres	10	- 28
<b>TOTAL</b>	<b>- 443</b>	<b>- 559</b>

(\* En 2009, les dépréciations afférentes aux pertes de valeur des actifs immobilisés (charges non-récurrentes) sont classées en APCE. A ce titre, le compte de résultat publié en 2008 a été retraité (reclassement de MOP à APCE pour un montant de 114 M€).

# RÉSULTATS FINANCIERS 2009

(million d'euros)

	2008 RETRAITÉE <sup>(1)</sup>	2009	VARIATION
Chiffre d'affaires	37 791	<b>33 712</b>	- 10,8%
Marge opérationnelle	326	<b>- 396</b>	- 722
<i>en % du CA</i>	0,9%	<b>- 1,2%</b>	- 2,1pts
Autres produits & charges d'exploit.	- 443	<b>- 559</b>	- 116
Résultat financier	441	<b>- 404</b>	- 845
<i>Hors ajustement à la juste valeur</i>	- 68	<b>- 361</b>	- 293

(1) Une dépréciation de 114M€ a été reclassée de la MOP à APCE afin de permettre la comparaison avec 2009

# ENTREPRISES ASSOCIÉES

(million d'euros)

	S1 09	S2 09	2009
Nissan	- 1 211	309	- 902
Volvo	- 196	- 105	- 301
AvtoVaz*	- 182	- 188	- 370
Autres	5	7	12
<b>TOTAL</b>	<b>- 1 584</b>	<b>23</b>	<b>- 1 561</b>

	T3	T4
	134	175

(\* ) AvtoVaz est consolidée avec un délai de 3 mois.

# RÉSULTATS FINANCIERS 2009

(million d'euros)

	2008 RETRAITEE <sup>(1)</sup>	2009	VARIATION
Chiffre d'affaires	37 791	<b>33 712</b>	- 10,8%
Marge opérationnelle	326	<b>- 396</b>	- 722
<i>en % du CA</i>	<i>0,9%</i>	<b><i>- 1,2%</i></b>	<i>- 2,1pts</i>
Autres produits & charges d'exploit.	- 443	<b>- 559</b>	- 116
Résultat financier	441	<b>- 404</b>	- 845
Entreprises associées	437	<b>- 1 561</b>	- 1 998
Impôts courants et différés	- 162	<b>- 148</b>	+ 14
Résultat net	599	<b>- 3 068</b>	- 3 667

(1) Une dépréciation de 114M€ a été reclassée de la MOP à APCE afin de permettre la comparaison avec 2009



# RÉSULTATS FINANCIERS 2009

(million d'euros)

	2008 RETRAITÉE <sup>(1)</sup>	2009	VARIATION
Chiffre d'affaires	37 791	<b>33 712</b>	- 10,8%
Marge opérationnelle	326	<b>- 396</b>	- 722
<i>en % du CA</i>	<i>0,9%</i>	<b><i>- 1,2%</i></b>	<i>- 2,1pts</i>
Autres produits & charges d'exploit.	- 443	<b>- 559</b>	- 116
Résultat financier	441	<b>- 404</b>	- 845
Entreprises associées	437	<b>- 1 561</b>	- 1 998
Impôts courants et différés	- 162	<b>- 148</b>	+ 14
<b>Résultat net</b>	<b>599</b>	<b>- 3 068</b>	<b>- 3 667</b>

(1) Une dépréciation de 114M€ a été reclassée de la MOP à APCE afin de permettre la comparaison avec 2009



# RÉSULTATS FINANCIERS 2009

(million d'euros)

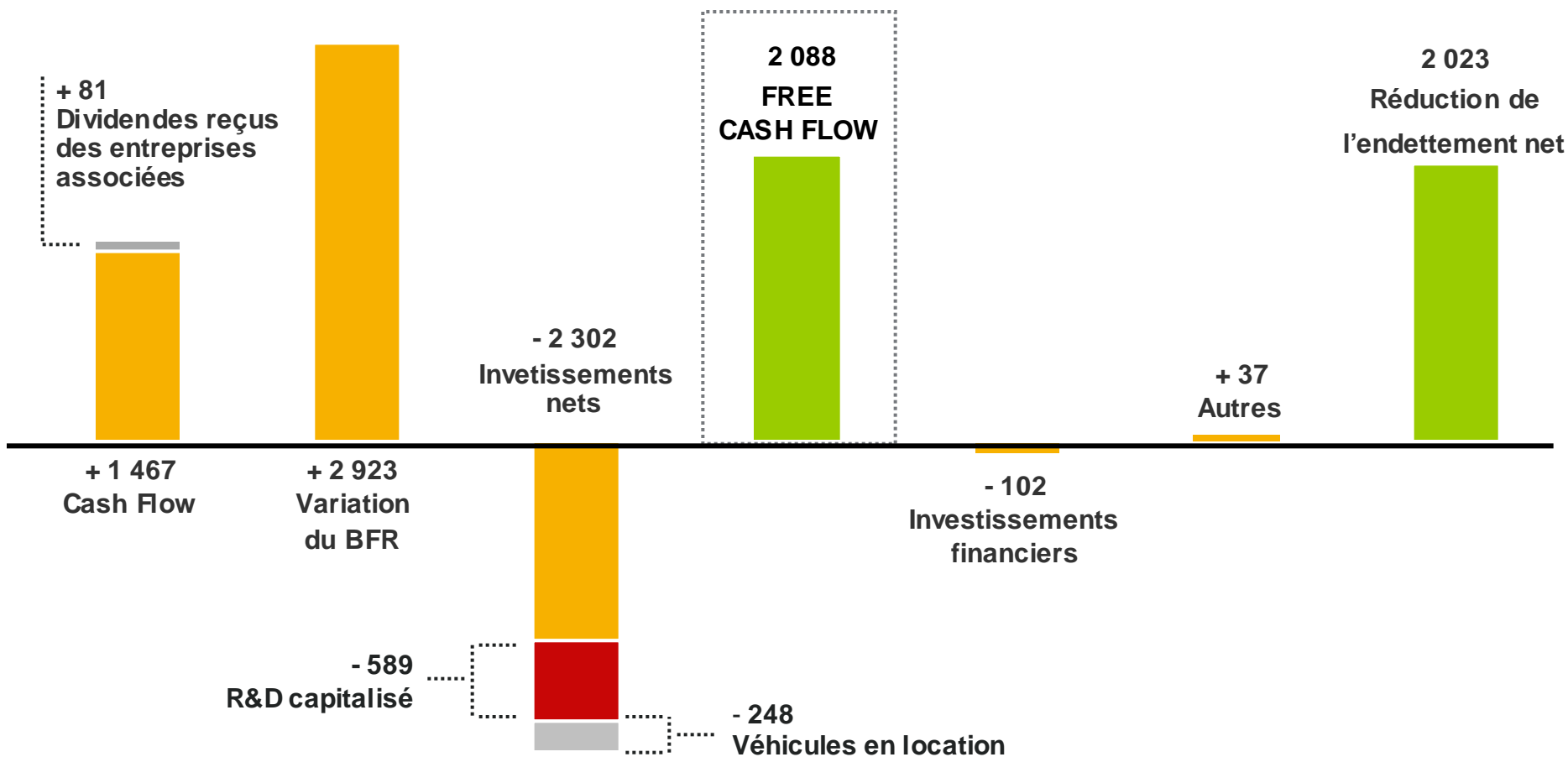
	S1 09	S2 09
Chiffre d'affaires	15 991	17 721
Marge opérationnelle	- 620	224
<i>en % du CA</i>	- 3,9%	1,3%
Autres produits & charges d'exploit.	- 326	- 233
Résultat financier	- 181	- 223
Entreprises associées	- 1 584	23
Impôts courants et différés	- 1	- 147
Résultat net	- 2 712	- 356

# VARIATION DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET DE L'AUTOMOBILE

31 déc. 2008 : 7 944 M€

➔ 31 déc. 2009 : 5 921 M€

(million d'euros)



# LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

FIN 2008

## RÉSERVES DE LIQUIDITÉ

Cash = 1,1 Md€

Ligne de crédit = 4,2 Md€  
(dont tirées = 0,5 Md€)

**TOTAL = 4,8 Md€**



FIN 2009

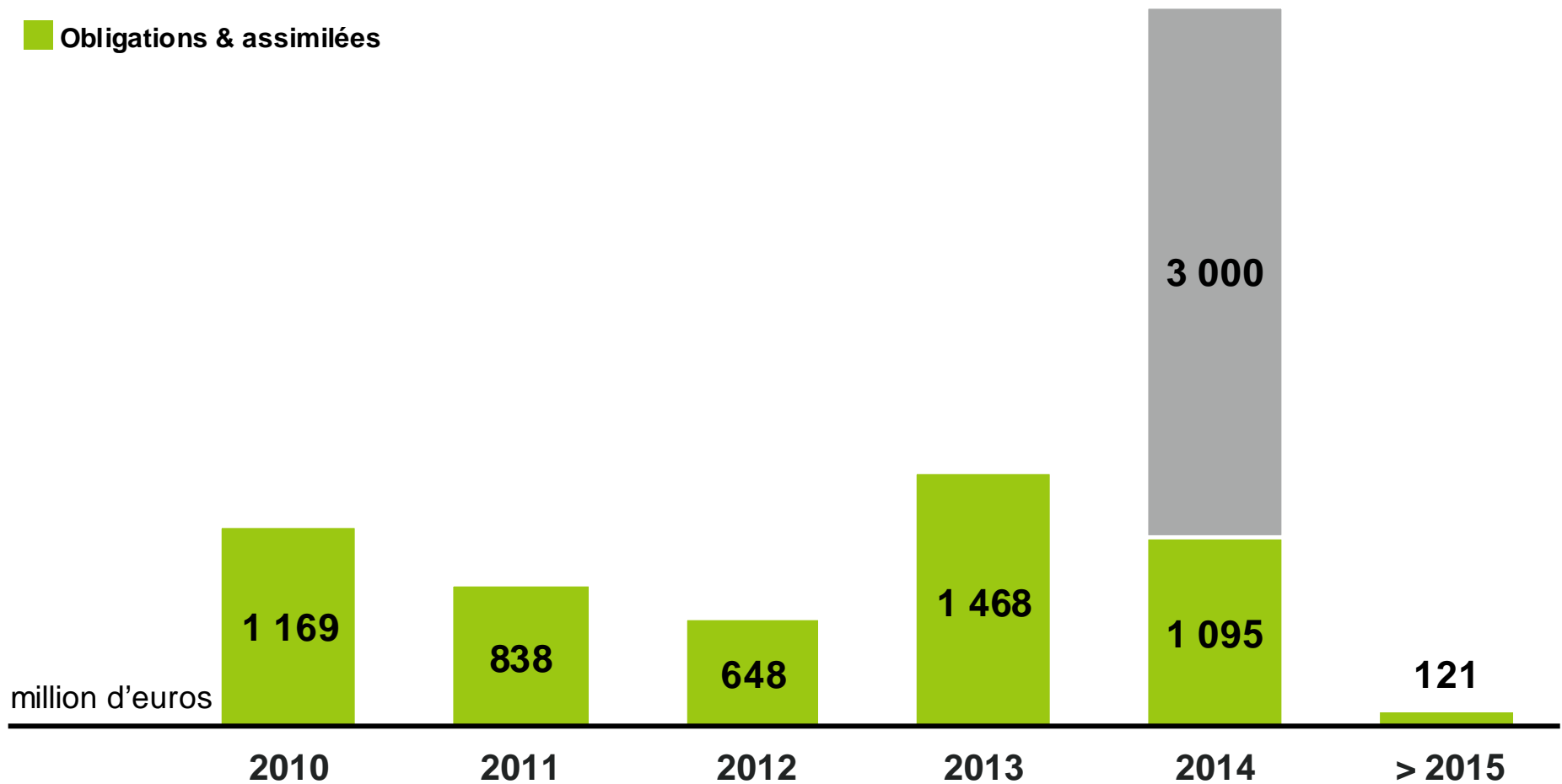
## RÉSERVES DE LIQUIDITÉ

Cash = 5,4 Md€

Ligne de crédit = 4,1 Md€  
(dont tirées = 0)

**TOTAL = 9,5 Md€**

# ÉCHÉANCIER DE LA DETTE LONG TERME DE L'AUTOMOBILE RENAULT SA



# 03

**PERSPECTIVES 2010**

**CARLOS GHOSN,**

**PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL**



# PERSPECTIVES 2010 : ÉVOLUTION MTM

## ÉVOLUTION MARCHÉS TOUTES MARQUES vs. 2009

**EUROPE**

- 10%

**EURASIE**

+ 10%

**EUROMED**

- 10%

**AMÉRIQUES**  
STABLE

**GLOBAL**

(Incluant États-Unis & Canada)

+ 3%

**ASIE / AFRIQUE**  
STABLE

# PERSPECTIVES 2010 : RENAULT

## FCF POSITIF EN 2010

### LEVIERS :

1. Augmenter la pénétration dans un marché toutes marques en recul en Europe
2. Générer des synergies supplémentaires au sein de l'Alliance
3. Poursuivre les réductions de coûts
4. Maintenir une gestion efficace du Besoin en Fonds de Roulement



# 1. PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ

## POURSUIVRE LA DYNAMIQUE : MEGANE ET SCENIC



# 1. PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ

## UNE DYNAMIQUE PRODUIT FORTE



# 1. PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ

## UNE DYNAMIQUE PRODUIT FORTE



# 1. PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ

## UNE DYNAMIQUE PRODUIT FORTE



# 1. PROGRESSION DES PARTS DE MARCHÉ

## RENOUVELER ET ENRICHIR LA GAMME VU

KANGOO  
EXPRESS



nouvelle version

TRAFIC  
PHASE 3



NOUVEAU  
MASTER



nouvelle version



nouvelle version

## 2. SYNERGIES DE L'ALLIANCE EN 2009

- **Des synergies de 1,5 Md€ à fin décembre 2009**
  - Alors qu'il reste encore un trimestre pour Nissan
- **Renault dépasse sa cible initiale de 678 M€ grâce à des économies supplémentaires**
- **Les synergies se décomposent en :**
  - Des économies pures de coûts et d'investissements
  - Des coûts et des investissements évités
  - De nouvelles opportunités de revenus conjoints

## 2. SYNERGIES DE L'ALLIANCE L'EXPANSION INTERNATIONALE

- Une stratégie de gamme Entry dans les marchés émergents



12 MODÈLES SUPPLÉMENTAIRES EN PRODUCTION CROISÉE D'ICI 2013

## 2. SYNERGIES ALLIANCE SUPPLÉMENTAIRES EN 2010

- **1Md€ supplémentaire en économies FCF pour l'Alliance en 2010**
  - > 2Md€, y compris "carry over"
- **Exemples de nouvelles synergies en 2010**
  - Développement véhicules & moteurs (y compris pièces communes et VU)
  - Intégration locale (y compris sourcing industriel & achat local)
  - Fonctions support & IS-IT
  - Logistique
  - Ventes et Marketing
  - Recherche et Développement

**Les synergies de l'Alliance seront le point de départ  
des projets futurs des deux entreprises**

**RNBV se situe en amont de l'identification des synergies potentielles à mettre en œuvre**



### 3. RENAULT : ACCROÎTRE LES ÉCONOMIES DE COÛTS UNE GESTION PLUS EFFICACE DES COÛTS FIXES

- **Augmenter les synergies de l'Alliance - faire plus avec moins**
  - En préservant les technologies clés & le cœur de la gamme de produits
- **Réduction des coûts fixes annuels de 2 Md€ entre 2007 et 2009**
- **Des améliorations structurelles qui perdureront au-delà de la crise**

<i>% du CA Groupe</i>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010<sup>e</sup></b>
<b>Invest. net</b>	<b>5,3%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,4%</b>	<b>Stable y c. véhicules électriques (400M€)</b>
<b>R&amp;D nette</b>	<b>5,7%</b>	<b>5,5%</b>	<b>4,5%</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>11,1%</b>	<b>11,1%</b>	<b>8,9%</b>	

### 3. RENAULT : ACCROÎTRE LES ÉCONOMIES DE COÛTS ACCÉLÉRER LA RÉDUCTION DES COÛTS VARIABLES

Économies sur la MOP vs. a-1 (en millions d'euros)	2008	2009	2010 <sup>e</sup>
Économies sur les achats	282	253	400

→ Objectif 2010 : augmenter de > 50% la réduction annuelle

## 4. RENAULT: MAINTENIR LA PERFORMANCE DU BFR

- **BFR 2009 revenu au niveau d'avant-crise**

- Malgré un chiffre d'affaires en baisse de -17% par rapport à 2007

(en Md d'euros)	2008	2009
<b>Δ BFR</b>	<b>- 2,7</b>	<b>+ 2,9</b>

- **Des améliorations structurelles qui perdureront au-delà de la crise**

- Améliorer la gestion du BFR (rotation des stocks et recouvrement des créances)
- Assurer une gestion rigoureuse axée sur la trésorerie au sein de l'entreprise

% du CA Automobile	2007	2008	2009	2010 <sup>e</sup>
<b>Stocks</b>	<b>15,3%</b>	<b>14,7%</b>	<b>12,3%</b>	<b>12,0%</b>
<b>Créances</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,7%*</b>	<b>3,7%</b>	<b>3,5%</b>

(\*) Hors redevances de licences à recevoir (165 M€)

# RISQUES ET OPPORTUNITÉS 2010

- **LE PLAN FCF POUR 2010**

- Nouveaux lancements de produits
  - Réductions de coûts supplémentaires
  - Nouvelles synergies de l'Alliance

- **MTM HORS EUROPE**

- **PRIX DU MARCHÉ POST PRIMES  
À LA CASSE**

- **MTM EN EUROPE OCCIDENTALE**

- **MATIÈRES PREMIÈRES**

# PRÉPARER LA SORTIE DE CRISE

- **Dans le court terme - priorité au FCF & à la réduction de la dette**
- **Renault se prépare aux défis de l'après-crise**
  - Lancer de nouvelles ruptures technologiques
    - Nouvelles motorisations**
    - Véhicule électrique**
  - Se positionner pour la croissance dans les marchés émergents
    - Profiter de notre leadership dans les véhicules d'entrée de gamme**
    - Développer une offre de véhicules *ultra-low cost***
  - Poursuivre la croissance de nos parts de marché en Europe
    - Adapter notre ligne de produits aux nouveaux besoins des clients**
    - Investir dans le développement de nos marques**
- **Renforcer l'Alliance**
- **2010 : préparer le plan qui sera annoncé d'ici 2011**

# 04

## QUESTIONS & RÉPONSES

CARLOS GHOSN, PATRICK PÉLATA,  
THIERRY MOULONGUET



# DISCLAIMER

Information contained within this document may contain forward looking statements. Although the Company considers that such information and statements are based on reasonable assumptions taken on the date of this report, due to their nature, they can be risky and uncertain (as described in the Renault documentation registered within the French financial markets regulation authorities) and can lead to a difference between the exact figures and those given or deduced from said information and statements.

Renault does not undertake to provide updates or revisions, should any new statements and information be available, should any new specific events occur or for any other reason. Renault makes no representation, declaration or warranty as regards the accuracy, sufficiency, adequacy, effectiveness and genuineness of any statements and information contained in this report.

Further information on Renault can be found on Renault's web site ([www.Renault.com](http://www.Renault.com)), in the section Finance / Regulated Information.

