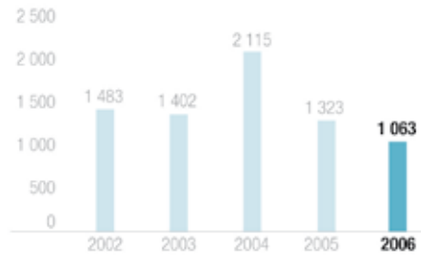
RAPPORT ANNUEL 2006

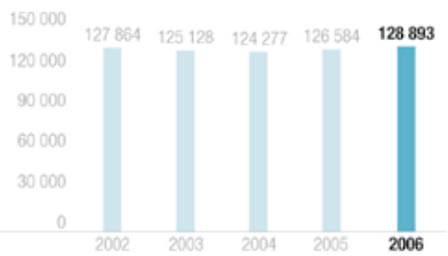
RENAULT

Les chiffres clés 2006

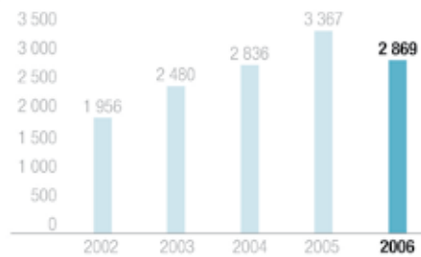
Marge opérationnelle
(en millions d'euros)



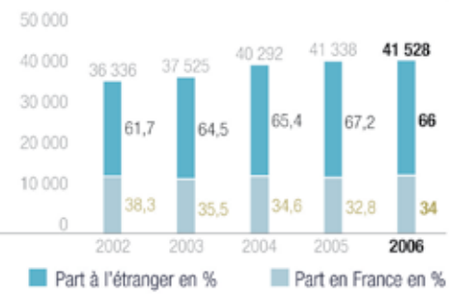
Effectifs du groupe Renault
(en nombre) - au 31 décembre 2006



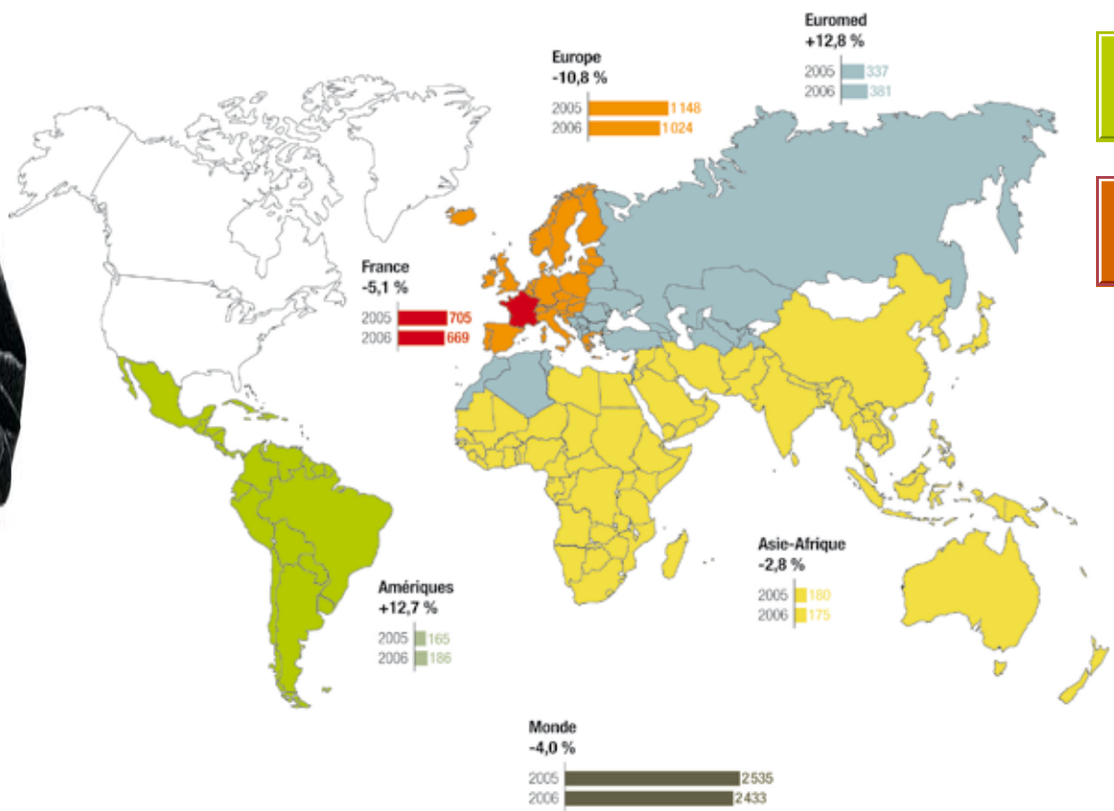
Résultat net - part du Groupe
(en millions d'euros)



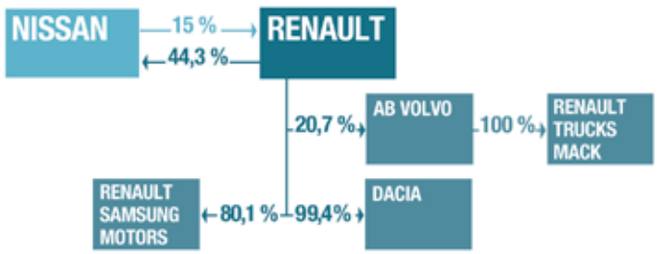
Chiffre d'affaires du Groupe
(en millions d'euros)



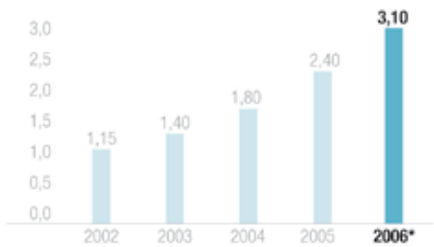
Résultats commerciaux 2006
(en milliers d'unités VP+VU)



Structure simplifiée du groupe Renault
au 31 décembre 2006



Dividende par action
(en euros)



** Proposé à l'Assemblée générale du 2 mai 2007*

Marché automobile (en millions d'euros)

	2002	2003	2004	2005	2006
Europe (*)	17,2	17,1	17,5	17,5	**17,8**
International (**)	38,9	40,3	43	45,2	**47,4**

Parts de marché du groupe Renault (en %)

	2002	2003	2004	2005	2006
Europe (*)	11,3	11,1	10,8	10,4	**9,4**
dont véhicules particuliers	10,7	10,6	10,3	9,9	**8,7**
dont véhicules utilitaires	15,6	14,9	14,8	14,4	**14,1**

Ventes mondiales du groupe Renault (en unités)

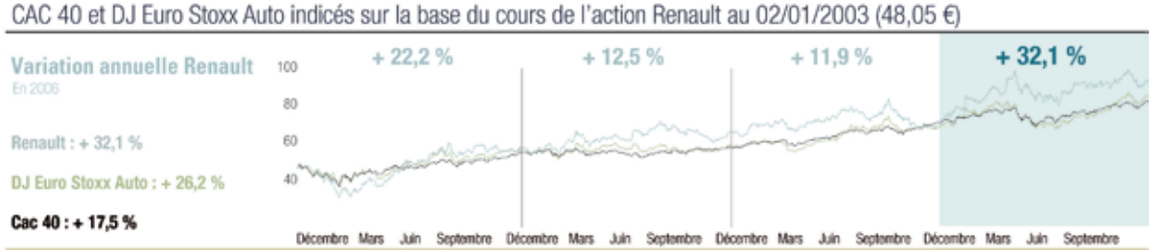
	2002	2003	2004	2005	2006
Europe (*)	2 015 281	1 954 720	1 928 426	1 852 474	**1 692 196**
International (**)	425 702	460 798	561 344	682 217	**741 176**
Monde	2 440 983	2 415 518	2 489 770	2 534 691	**2 433 372**

Part des ventes du Groupe réalisées à l'international (**)

	2002	2003	2004	2005	2006
En % du total	17,4	19,1	22,5	26,9	**30,5**

(*) Régions France et Europe (**) Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique

Évolution du cours de l'action Renault du 02/01/2003 au 31/12/2006 (en euros)
CAC 40 et DJ Euro Stoxx Auto indicés sur la base du cours de l'action Renault au 02/01/2003 (48,05 €)



	2003	2004	2005	2006
Dernier cours de l'année	54,70	61,55	68,90	**91,00**
Cours le plus haut	60,30	70,40	82,45	**97,85**
Cours le plus bas	29,51	51,35	61,30	**70,20**

Le titre a progressé de 32,1 % au cours de l'année 2006.

Les chiffres clés 2006

Ventes mondiales :

2 433 372 véhicules

Chiffre d'affaires :

41 528 millions d'euros

Marge opérationnelle :

1 063 millions d'euros

Résultat net part du Groupe :

2 869 millions d'euros

Dividende par action :

3,10 euros*

Effectifs :

128 893 personnes

Sommaire

L'année en images 2
Lettre du Président 5
Renault Contrat 2009 6
Gouvernement d'entreprise 10
Équipe de direction 14
Renault et ses actionnaires 16

Une gamme en cours de renouvellement 18

Les perspectives produits 20
Les véhicules particuliers 24
La gamme mécanique 27
Les véhicules utilitaires 28
Les gammes véhicules 30

Un groupe mobilisé pour la réussite de Renault Contrat 2009 32

La qualité 34
La recherche et le développement 36
Le système industriel 38
Les achats 40
Le réseau commercial 42
Les pièces de rechange et les accessoires 44
Le financement des ventes 46
La Formule 1 48
Renault Sport Technologies 50
Participations et coopérations 51

L'alliance Renault-Nissan : unis pour la performance 52

Principes de l'Alliance 54
Coopérations et synergies 56
Nissan en 2006 60
Nissan dans le monde 61
Résultats commerciaux de l'Alliance 62

Un investissement reconnu pour le développement durable 64

Les ressources humaines 66
L'environnement 68
Les actions sociétales 70

Les performances commerciales et les résultats financiers 72

Les performances commerciales 74
Les résultats financiers et les perspectives 2007 78

Le Rapport annuel 2006 est complété par le Document de référence déposé auprès de l'AMF et mis en ligne sur le site internet : www.renault.com, onglet Finance.

L'année en images

L'année 2006 a été marquée par le lancement du plan Renault Contrat 2009, le 9 février. L'internationalisation comme les efforts en matière d'environnement du Groupe se sont poursuivis. Sur le plan sportif, Renault a conclu l'année sur un double titre de Champion du monde Constructeurs et Pilotes en Formule 1.

Renault Contrat 2009

Le président Carlos Ghosn présente le 9 février le plan Renault Contrat 2009, dont l'ambition est de positionner durablement Renault comme le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable.
Renault prend trois engagements majeurs : placer la future Laguna, lancée en 2007, parmi les trois meilleures de son segment en qualité de produit et de service, atteindre une marge opérationnelle de 6 % en 2009, et enregistrer une croissance des ventes annuelles de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009.

« Renault prend trois engagements majeurs »

Champions du monde

À l'issue du Grand Prix du Brésil, le 22 octobre, Renault est couronné pour la deuxième année consécutive Champion du monde de Formule 1 dans les catégories Constructeurs et Pilotes. Cet exploit sans précédent de la part d'un constructeur généraliste confirme l'excellence technologique et mécanique de Renault, ainsi que son expertise en matière de fiabilité des véhicules.

Biocarburants

Dans l'optique d'une réduction des émissions de CO_2, Renault s'est engagé à proposer à la vente, dès 2009, 50 % de véhicules essence pouvant fonctionner avec un mélange d'éthanol (E85) et 100 % de moteurs diesel acceptant un taux de 30 % de carburant biodiesel. Avec Clio Hi Flex, Mégane II, Scénic et Master, Renault dispose d'ores et déjà d'une gamme complète de modèles équipés de la technologie Flex Fuel. Depuis 2004, Renault a commercialisé plus de 20 000 véhicules de ce type au Brésil.

Mondial de l'Automobile

En octobre 2006, Renault dévoile au Salon de Paris Logan MCV, la version break de Logan commercialisée à l'automne 2006, ainsi que deux véhicules qui incarnent le renouvellement à venir de la gamme. Le show-car Twingo Concept donne un avant-goût de la prochaine Twingo, qui sera lancée en 2007, tandis que Koleos Concept préfigure le futur cross-over de Renault.

Plus de 247 000 Logan dans le monde

Quatre ans après son arrivée sur le marché marocain, Dacia se hisse en tête des ventes d'automobiles du royaume en mars 2006 grâce au succès de Logan. Ce succès est une réussite autant commerciale qu'industrielle, dans la mesure où Logan est fabriquée localement, à Casablanca, par la Somaca, filiale de Renault.

Alliance : unis pour la performance

La quatrième Convention de l'Alliance s'est tenue à Paris en septembre 2006. À cette occasion, quelque 300 personnes clés de Renault et Nissan se sont rencontrées. Les participants ont échangé sur de nombreux sujets de l'Alliance (qualité, expansion sur de nouveaux marchés, etc.). Ils ont souligné les succès,et notamment celui du M9R, référence de sa catégorie en termes de performance et de plaisir de conduite.

Lettre du Président

2006, la première année du plan Renault Contrat 2009, a été, comme prévu, une année charnière pour le Groupe. La mise en œuvre de notre stratégie a effectivement entraîné un certain nombre de changements profonds dans l'entreprise :

- La hiérarchisation des objectifs tout d'abord, avec la déclinaison de nos trois engagements – qualité, profitabilité, croissance. Pour que les 129 000 collaborateurs de Renault puissent orienter efficacement leurs efforts dans la même direction au cours des 3 prochaines années, le Plan a été déployé à tous les échelons de l'entreprise, avec des objectifs chiffrés, et traduit en plans d'actions dans chaque fonction et opération. Le but est de s'assurer que nous mobilisons 100 % du potentiel de Renault et que nous saisissons toutes les opportunités possibles pour le développer.
- La mise en œuvre de Renault Contrat 2009 s'est également accompagnée d'évolutions dans l'organisation, les méthodes et les process, afin de mettre la satisfaction de nos clients – partout dans le monde – au centre de nos préoccupations. Grâce à la création des Comités de Management de Région par exemple, l'international est rentré au cœur de l'entreprise. Toutes les fonctions sont amenées à mieux prendre en compte les besoins spécifiques de chaque région et à gérer avec davantage de réactivité les opérations au plus près du terrain.

En septembre, nous avons souhaité faire un bilan objectif du déploiement du Plan et prendre le pouls de l'entreprise. Un organisme indépendant a ainsi mesuré la qualité du management en interrogeant directement l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et comparé nos résultats à un panel de 33 entreprises internationales, considérées comme hautement performantes. Cette enquête a révélé un très haut niveau d'engagement des femmes et des hommes de Renault et une forte adhésion à l'ambition de l'entreprise. Sur les 100 000 personnes qui ont répondu, 91 % déclarent être fières de travailler pour Renault, soit 8 points de plus que la norme haute performance. 85 % considèrent que la stratégie et les objectifs sont clairs et motivants. Sur ce critère, nous sommes au niveau du panel. Ces résultats prouvent que Renault est en ordre de marche et prêt à se battre pour réussir le Plan.

Cette mise en route est une étape déterminante pour la réussite de Renault Contrat 2009. Mais elle constitue sans doute la phase la plus ingrate du Plan, car elle a exigé beaucoup d'efforts en interne pour intégrer tous ces changements, alors que les résultats ne sont pas encore visibles.

Ces évolutions sont intervenues dans un environnement peu favorable. En 2006, nous avons dû faire face, comme tous les constructeurs, à une conjoncture difficile, marquée par trois facteurs principaux :

- Une hausse importante du coût des matières premières, dont le surcoût n'a pu être répercuté sur les prix de vente.
- L'évolution médiocre des principaux marchés sur lesquels nous sommes présents : -1,9 % en France, +1,3 % en Europe, essentiellement lié au dynamisme du marché VU (+4,6 %), alors que le marché VP ne progresse que de +0,8 %. Notons également une dégradation du mix produits sur ces marchés : en Europe occidentale, les segments M1 et M2 (gamme moyenne) reculent de 5,5 %, principalement au profit du segment I (entrée de gamme), qui croît de 6,5 %.
- Une concurrence intense : en 2006, les rabais ont atteint leur plus haut niveau historique en Espagne, en Allemagne, en Italie et au Royaume-Uni.

Malgré cet environnement adverse et grâce aux efforts de chacun des collaborateurs de Renault, nous avons réussi à atteindre notre premier jalon de profitabilité en dégageant une marge opérationnelle de 2,56 %. La qualité a nettement progressé cette année, comme l'illustre le très bon classement de Clio III, qui figure dans le top 3 de sa catégorie dès son démarrage. Concernant notre troisième engagement, nous nous sommes consacrés cette année à la préparation des produits, des technologies et des marchés qui permettront d'alimenter notre croissance dans les prochaines années.

Pour vous associer à l'avancement du Plan, nous nous sommes engagés, dans le cadre de Renault Contrat 2009, à faire progresser le dividende de manière linéaire, pour atteindre 4,50 euros en 2009. Le Conseil d'administration proposera cette année à l'Assemblée générale une augmentation du dividende, passant de 2,4 euros en 2006 à 3,1 euros en 2007.

2007 marquera pour Renault le retour à la croissance au second semestre, soutenue par l'arrivée de quatre nouveaux produits sur le marché (Twingo, Laguna berline et break et le premier cross-over du Groupe) et par le lancement de Logan en Inde, en Iran, en Argentine et au Brésil.

Vous pouvez compter sur l'engagement des femmes et des hommes de l'entreprise pour faire de Renault le constructeur automobile généraliste européen le plus rentable en 2009.

Renault Contrat 2009

Le 9 février 2006, le président Carlos Ghosn présentait le plan Renault Contrat 2009, qui s'articule autour de **trois engagements :**

- Qualité : placer la future Laguna parmi les trois premiers modèles de sa catégorie en qualité de produit et de service.
- Profitabilité : atteindre 6 % de marge opérationnelle en 2009.
- Croissance : vendre 800 000 véhicules supplémentaires en 2009 par rapport à 2005.

Un an après son lancement, le Plan est en ligne avec les engagements pris.

Qualité

Le premier engagement du Plan porte sur la qualité. Renault est aujourd'hui sur la bonne voie pour placer la future Laguna dans le top 3 de son segment en qualité de produit et de service. Des progrès très significatifs ont été réalisés en matière de **qualité de produit,** comme en témoigne une série d'indicateurs :

- Au total, entre 2004 et 2006, le nombre d'incidents a été nettement réduit et cela de manière homogène sur l'ensemble de la gamme. Une partie des véhicules Renault sont déjà positionnés au sommet de leur segment de marché en Europe. C'est par exemple le cas de Clio III, qui, selon des enquêtes externes, s'est classée dans le top 3 dès son démarrage.
- Les incidents 12 mois (pannes immobilisantes et non immobilisantes) ont baissé de 40 % entre 2005 et 2006 sur l'ensemble de la gamme pour ce qui concerne les véhicules neufs.
- Par rapport à 2005, la charge garantie a reculé de 30 % (en pourcentage du chiffre d'affaires) en 2006.
- Laguna – l'emblème de l'engagement qualité – est actuellement en phase de préparation à l'usine de Sandouville. À ce stade, tous les jalons de conception et de fabrication ont été passés dans les délais et au-dessus du niveau fixé pour permettre à Laguna d'arriver sur le podium de son segment en qualité. Si le client reste seul juge et rendra son verdict au moment où la voiture arrivera dans les showrooms, les résultats obtenus sont très encourageants.

En ce qui concerne la **qualité de service,** les résultats progressent également.

- Tout le réseau de Renault est mobilisé autour du déploiement du volet service du Plan d'Excellence Renault (PER4). Celui-ci vise à établir de manière durable des standards de prestations dans l'ensemble du réseau, partout dans le monde, avec notamment 10 essentiels à respecter dans la vente et 10 autres dans l'après-vente.
- Les premiers effets du PER4 se font sentir. La part des clients Renault qui se disent « tout à fait satisfaits » dans la vente et l'après-vente est en hausse. Elle est passée, au niveau mondial, de 71 % à 75 % entre janvier et décembre 2006.

Clio III s'est classée dans le top 3 dès son démarrage.

Réunion des équipes transverses Renault et Nissan en 2006.

Profitabilité

Le deuxième engagement du Plan concerne la profitabilité. Avec 2,56 % de marge opérationnelle en 2006, Renault a atteint le premier jalon de profitabilité fixé (2,5 %). Ce résultat a été obtenu principalement grâce à l'effort de réduction des coûts, aux progrès de la rentabilité du Groupe à l'international et à la bonne tenue de sa position sur le marché des véhicules utilitaires en Europe.

Dans le cadre du Plan, des objectifs de **réduction des coûts** ont été fixés par fonction. Fin 2006, les résultats étaient les suivants :

- La performance achats – hors impact des matières premières – est en ligne avec l'objectif. Les coûts d'achats ont baissé de 4,1 %.
- Les coûts de fabrication ont augmenté de 0,5 %. La sous-absorption des frais fixes liée à la baisse des volumes en Europe n'a pas été totalement compensée par l'amélioration de la performance industrielle.
- La baisse des coûts logistiques s'établit à 2,9 %.
- Les frais généraux ont diminué de 3 %. Ils représentent 4,9 % du chiffre d'affaires.
- Le coût de distribution en Europe a augmenté de 0,7 % en 2006 en raison de l'assainissement volontaire des stocks de véhicules d'occasion (- 21 % en volume) et de la hausse des remises pratiquées sur les ventes de véhicules moyen et haut de gamme aux entreprises et aux particuliers.
- En 2006, les coûts d'investissement ont été optimisés de 26 % en moyenne sur les nouveaux projets lancés.
- Les dépenses de R&D ont augmenté pour préparer l'élargissement de la gamme de véhicules et accélérer les développements technologiques, notamment dans les domaines de l'environnement et de la sécurité.

Parallèlement, les **équipes transverses** ont identifié un potentiel de profit opérationnel additionnel de plus de 1,5 milliard d'euros à l'horizon du Plan. La moitié des opportunités mises en évidence fait déjà l'objet de plans d'actions concrets, pris en charge par les opérationnels. En 2006, ce travail conjoint des équipes transverses et des fonctions a permis de dégager 200 millions d'euros supplémentaires de marge opérationnelle. Les réalisations à l'origine de ces gains sont variées. À titre d'exemples, on peut citer :

- L'amélioration de l'intégration locale et l'optimisation des flux logistiques.
- La simplification de la gamme, avec la réduction de 40 % du nombre de versions vendues en Europe.
- Une meilleure réutilisation des pièces existantes.
- Le développement du business, notamment celui des accessoires et des voitures personnalisées.
- La réduction des coûts d'investissement avec, par exemple, une économie de 40 % sur l'investissement, déjà décidé, d'extension des capacités de l'usine de Bursa.

Enfin, Renault travaille aussi à la revalorisation de son **image de marque.** La première étape a été de redéfinir en interne, à partir des forces, de la personnalité et de l'histoire de l'entreprise, ce que Renault veut être, la promesse que Renault fait à ses clients. L'ensemble des collaborateurs du Groupe est désormais mobilisé autour de cette identité pour que chacun puisse contribuer, dans son métier, à rendre la marque plus cohérente et plus lisible pour les clients. C'est à l'occasion du lancement de Laguna, à l'automne, que seront révélées les premières manifestations tangibles de cette identité de marque.

Renault Contrat 2009

Croissance

Le troisième engagement porte sur la croissance. En 2006, le Groupe a enregistré un recul de 4 % de ses ventes. Cette année a permis à Renault de se concentrer sur la préparation des produits, des technologies et des marchés qui alimenteront sa croissance dans les prochaines années.

Produits

L'année dernière, Renault a annoncé une offensive produit inédite dans son histoire : le lancement de 26 véhicules au cours du Plan. La moitié constitue un renouvellement de modèles existant dans la gamme actuelle. L'autre moitié représente une extension de la gamme à de nouveaux créneaux. Les premiers résultats sont tangibles :

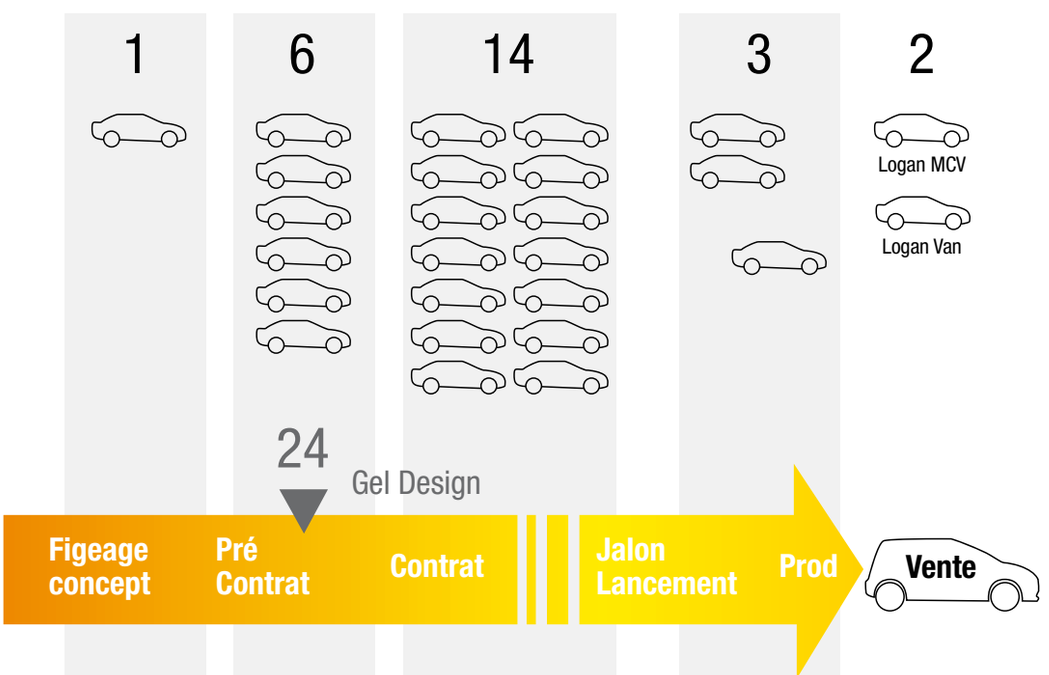
- 2 véhicules, Logan MCV et Logan Van, sont déjà dans les showrooms.
- 3 autres sont dans les usines, où les processus industriels sont en phase de rodage avant la montée en cadence.
- 14 ont passé le jalon du « contrat ». À ce stade, le design a été figé, le cahier des charges arrêté et les engagements de profitabilité fixés. Tous les métiers travaillent désormais au développement des différentes pièces définies.
- 6 véhicules ont passé le stade du « pré-contrat ». Leur faisabilité technique et économique est assurée, aux conditions souhaitées de qualité, coûts et délais.
- Enfin, concernant le dernier des 26 véhicules du Plan, la cible client, les caractéristiques principales du projet et ses prestations ont été validées.

Technologies

Cette offensive produit sera soutenue par des avancées technologiques réalisées en collaboration avec Nissan, dans le cadre de l'Alliance. À cet égard, Renault est en 2006, comme en 2005, l'entreprise qui a déposé le plus grand nombre de brevets en France.

C'est sur l'environnement que Renault a concentré le plus gros de ses efforts, pour se maintenir en Europe parmi les trois constructeurs les plus efficaces en termes de consommation de carburant et d'émissions de CO_2. En 2006, Renault a vendu en Europe 785 000 véhicules émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont 294 000 (ce qui représente une progression de 18,5 % en un an) émettent moins de 120 g. Ces résultats sont en ligne avec l'objectif fixé dans le cadre de Renault Contrat 2009 : vendre un million de véhicules émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont un tiers émettra moins de 120 g. Les résultats de Renault dans ce domaine devraient continuer à progresser grâce aux avancées réalisées sur des solutions immédiates et abordables, comme les biocarburants et

Engagement croissance : avancement des 26 produits du Plan



l'optimisation des moteurs traditionnels, qui représentent encore plus de 90 % du marché mondial.

Fin 2006, Renault a lancé en Europe des versions Trafic et Master pouvant indifféremment fonctionner au gazole ou avec un mélange de biodiesel à 30 %. Ils sont commercialisés au même tarif que les versions diesel équivalentes. L'offre de véhicules biocarburant sera complétée au printemps 2007 par une Mégane 1.6 l 16v 110 ch roulant au bioéthanol E85.
La gamme mécanique de Renault s'est enrichie en 2006 de motorisations qui concilient plaisir de conduite et faible consommation : le 2.0 16v 140 ch, premier moteur essence développé dans le cadre de l'Alliance, et le 2.0 dCi, qui offre à ce jour le meilleur rendement de sa catégorie et devient une référence du marché. Renault a également présenté au Salon de Paris le TCE 100 ch (Turbo Control Efficiency). Ce 1,2 l de petite cylindrée turbocompressé, qui sera disponible sur la nouvelle Twingo, affiche une puissance de 100 ch pour une consommation réduite et un niveau d'émissions de CO_2 inférieur à 140 g/km.

Marchés
La croissance se prépare aussi sur les marchés. En Europe, Renault continue à privilégier la vente aux particuliers et aux entreprises plutôt qu'aux loueurs courte durée et celle des véhicules constructeurs, afin de valoriser au mieux ses produits.
Hors d'Europe, Renault développe ses capacités en Colombie, où l'usine est passée en août 2006 de 45 000 à 70 000 unités, en Russie, où elle passera de 60 000 unités à 160 000 en 2009, et en Roumanie, où l'usine de Pitesti passera de 235 000 unités à 350 000 en 2008.
Renault partira également à la conquête de nouveaux marchés pour accompagner sa croissance. Ses projets en Inde et en Iran seront opérationnels en 2007. La fabrication et la commercialisation de Logan débuteront au printemps dans ces deux pays, ainsi qu'au Mercosur.

Perspectives pour 2007

Après un premier semestre 2007 contraint, dans la continuité de 2006, le second semestre marquera le début de l'offensive produit de Renault. Au total, huit nouveaux véhicules seront fabriqués. Après les deux modèles déjà lancés (Logan MCV et Logan Van), quatre autres seront commercialisés :

- La nouvelle Twingo, présentée au Salon de Genève, sera commercialisée en juin.
- En octobre, ce sera au tour de Laguna de faire son entrée dans les showrooms.
- La version break de Laguna sera disponible en décembre.
- Enfin, le premier cross-over du Groupe, que préfigurait Koleos Concept, dévoilé au Mondial de Paris, sera lancé en décembre en Corée, sous le badge Renault Samsung Motors. Il arrivera en Europe dans la première moitié de l'année 2008.

À côté de ces événements majeurs, Renault lancera également la phase 2 de SM 5 en Corée en milieu d'année. Logan sera quant à elle commercialisée pour la première fois en Inde, en Iran, en Argentine et au Brésil avant l'été. Ces lancements constituent la première vague d'une offensive produit qui s'amplifiera en 2008, où Renault lancera un nouveau véhicule par mois en moyenne.

Trafic biodiesel B30, lancé en Europe fin 2006.

Gouvernement d'entreprise

Composition du Conseil d'administration au 31 décembre 2006

Louis Schweitzer

Président du Conseil d'administration
Président du Comité des nominations et de la gouvernance
64 ans
233 845 actions et 4 969 parts de FCPE
Premier mandat : Mai 1992
Échéance : 2009

Carlos Ghosn

Président de la Direction Générale
Président-Directeur Général de Nissan Motor Co. Ltd.
Président du Directoire :
Renault-Nissan b.v.
52 ans
5 200 actions
Premier mandat : Avril 2002
Échéance : 2010

Yves Audvard

Concepteur Process Avant-Projet - Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
54 ans
6 actions et 82 parts de FCPE
Premier mandat : Novembre 2002
Échéance : 2008

Michel Barbier

Technicien Conditions de Travail - Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
51 ans
141 actions
Premier mandat : Novembre 2002
Échéance : 2008

Catherine Bréchignac*

Présidente du CNRS
60 ans
Premier mandat : Décembre 2006
Échéance : 2008

Alain Champigneux

Responsable Gestion Documentaire - Renault
Administrateur élu par les salariés
Membre du Comité des comptes et de l'audit
53 ans
551 parts de FCPE
Premier mandat : Novembre 2002
Échéance : 2008

François de Combret

Senior Advisor pour l'Union des Banques Suisses
Administrateur indépendant
Membre du Comité des rémunérations
65 ans
1 000 actions
Premier mandat : Juillet 1996
Échéance : 2008

Charles de Croisset

Vice-Chairman de Goldman Sachs Europe
Administrateur indépendant
Membre du Comité des comptes et de l'audit
63 ans
1 000 actions
Premier mandat : Avril 2004
Échéance : 2008

Jean-Louis Girodolle*

Inspecteur des Finances et sous-directeur à la Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique - Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie
Membre du Comité des comptes et de l'audit
38 ans
Premier mandat : Octobre 2003
Échéance : 1er janv. 2007, remplacé par Rémi Rioux

Itaru Koeda

Co-Président du Conseil d'Administration et Vice-Président Exécutif de Nissan Motor Co., Ltd.
65 ans
500 actions
Premier mandat : Juillet 2003
Échéance : 2009

Marc Ladreit de Lacharrière

Président-Directeur Général de Fimalac
Administrateur indépendant
Membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance
66 ans
1 020 actions
Premier mandat : Octobre 2002
Échéance : 2010

Dominique de La Garanderie

Avocat et ancien bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris - Administratrice indépendante
Membre du Comité des comptes et de l'audit et du Comité des nominations et de la gouvernance
63 ans
150 actions
Premier mandat : Février 2003
Échéance : 2009

Henri Martre

Président d'Honneur d'Aérospatiale
Administrateur indépendant
Président du Comité de stratégie internationale
79 ans
328 actions
Premier mandat : Juillet 1996
Échéance : 2007

Jean-Claude Paye

Avocat à la Cour - Administrateur indépendant
Membre du Comité des comptes et de l'audit et du Comité de stratégie internationale
72 ans
100 actions
Premier mandat : Juillet 1996
Échéance : 2010

Franck Riboud

Président-Directeur Général et Président du Comité exécutif du groupe Danone
Administrateur indépendant
Président du Comité des rémunérations
51 ans
331 actions
Premier mandat : Décembre 2000
Échéance : 2010

Hiroto Saïkawa

Executive Vice-President, Nissan Motor Co., Ltd.
53 ans
100 actions
Premier mandat : Mai 2006
Échéance : 2010

Georges Stcherbatcheff

Délégué à la normalisation extérieure - Renault
Administrateur élu par les actionnaires salariés
Membre du Comité de stratégie internationale
60 ans
1 810 parts de FCPE et 40 actions
Premier mandat : Avril 2004
Échéance : 2009

Robert Studer

Ancien Président de l'Union de Banques Suisses - Administrateur indépendant
Président du Comité des comptes et de l'audit
68 ans
1 000 actions
Premier mandat : Juillet 1996
Échéance : 2007

** La réglementation administrative fait interdiction à ses administrateurs de posséder des actions en tant que représentants de l'État.*

Gouvernement d'entreprise

Activité du Conseil d'administration de Renault

Le Conseil d'administration de Renault s'est réuni dix fois au cours de l'année 2006, dont deux fois à titre exceptionnel pour examiner Renault Contrat 2009 et l'alliance potentielle avec General Motors. Au cours de chacune de ces réunions, la Direction Générale a présenté un compte rendu d'activité financier, commercial, industriel et technique portant sur toutes les activités de l'entreprise. Les principaux domaines d'intervention du Conseil ont été les suivants :

Les comptes et le budget
Le Conseil a arrêté les comptes consolidés du Groupe et les comptes semestriels pour l'exercice 2006, et fixé le montant du dividende à proposer à l'Assemblée générale des actionnaires. Le Conseil a adopté le budget d'exploitation et d'investissement de l'année 2007.

La gouvernance d'entreprise
Le Conseil a procédé à une autoévaluation simplifiée de son fonctionnement qui conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation de 2005 (voir encadré). Il a également adopté le rapport du Président sur les procédures de contrôle interne et les travaux du Conseil.

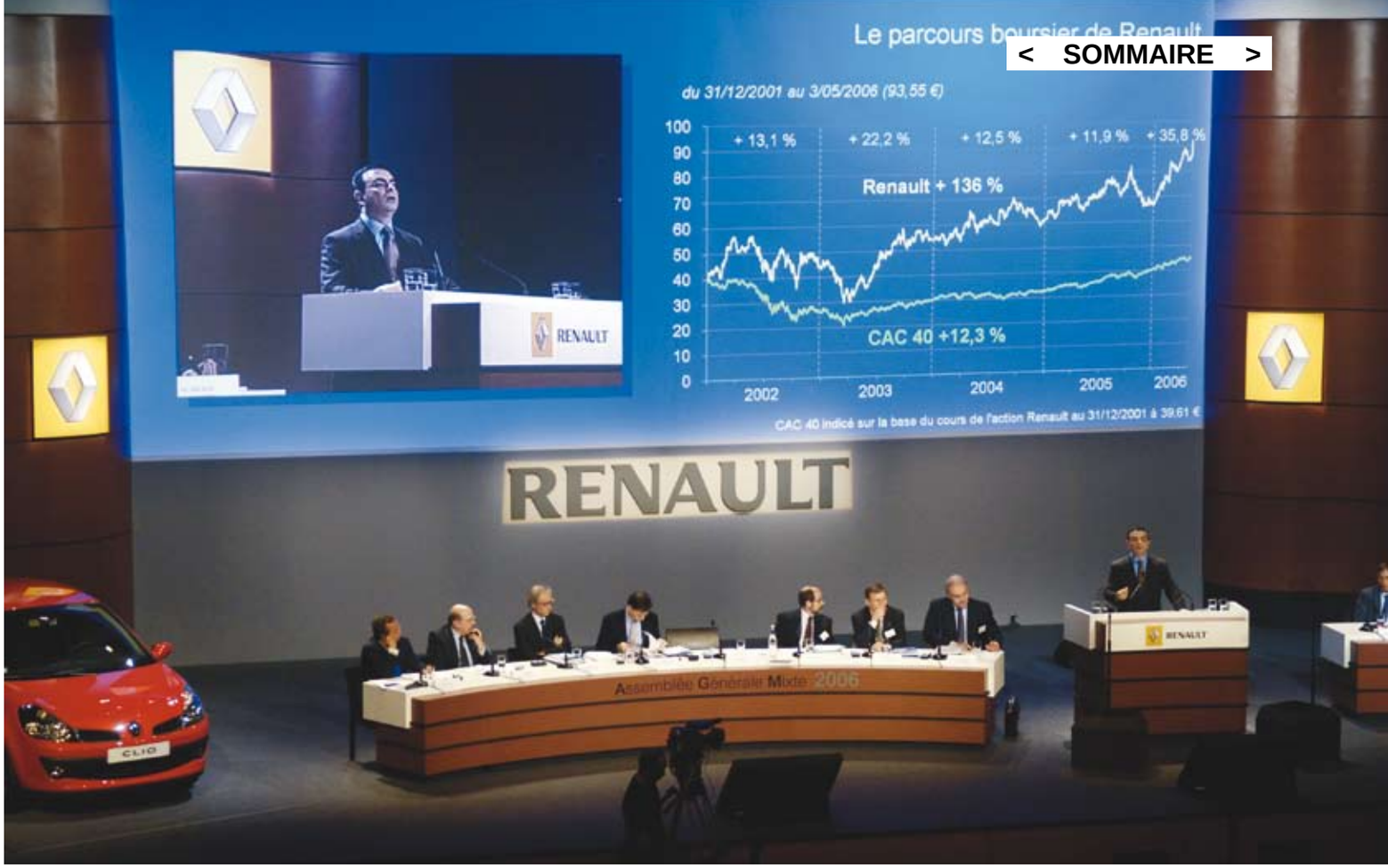
La stratégie du Groupe
Le Conseil a examiné la mise en œuvre des axes stratégiques exposés par la Direction Générale dans Renault Contrat 2009 et examiné la politique ressources humaines associée au plan Renault Contrat 2009. Il a étudié le projet d'une éventuelle alliance avec le groupe américain General Motors. Il a également examiné l'état d'avancement du programme Logan et notamment son déploiement international, et analysé la politique qualité du Groupe.
Le Conseil a approuvé l'implantation de Renault en Inde ; il a examiné l'avancement du projet russe.

L'Alliance
Le Conseil a pris connaissance du compte rendu des décisions et propositions du Directoire de l'Alliance, et, conformément aux règles de gouvernance de l'Alliance, du compte-rendu relatif au projet d'alliance avec General Motors.

Activité des comités spécialisés du Conseil d'administration

Depuis sa séance du 29 avril 2005, le Conseil d'administration compte quatre comités spécialisés.

Comité des comptes et de l'audit
Présidé par Robert Studer, il réunit Alain Champigneux, Charles de Croisset, Jean-Louis Girodolle, Dominique de La Garanderie et Jean-Claude Paye, soit quatre membres indépendants sur six. Le Comité s'est réuni trois fois en 2006 et a notamment examiné : les comptes consolidés du Groupe et les comptes individuels de Renault S.A. pour l'année 2005 et le premier semestre 2006 ; le projet de détermination du dividende relatif à l'exercice 2006 ; les honoraires des commissaires aux comptes et de leur réseau ; le plan d'audit interne ; l'organisation, le fonctionnement et les enjeux du groupe RCI Banque ; l'examen de la rationalisation et de la simplification de l'organisation locale au Mercosur.



Carlos Ghosn présente le parcours boursier du Groupe aux actionnaires lors de l'Assemblée générale.
Les membres du CEG (en partant de la gauche, Patrick Blain, Michel Gornet, Thierry Moulonguet, Michel de Virville, Patrick Pélata, Jean-Louis Ricaud) ainsi que Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration (au milieu), sont présents à la tribune.

Comité des rémunérations
Présidé par Franck Riboud, il réunit François de Combret et Marc Ladreit de Lacharrière, soit trois membres indépendants sur trois. En 2006, le Comité s'est réuni quatre fois et a traité notamment du programme conditionnel d'attribution d'options de souscription d'actions au titre de 2006, 2007 et de Renault Contrat 2009, ainsi que de la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Président de la Direction Générale et des membres du Comité exécutif. Le Comité a examiné la proposition de clarification du régime de retraite supplémentaire applicable aux dirigeants.

Comité des nominations et de la gouvernance
Présidé par Louis Schweitzer, il réunit Marc Ladreit de Lacharrière et Dominique de La Garanderie, soit deux membres indépendants sur trois. En 2006, le Comité s'est réuni deux fois et ses principaux travaux ont concerné : la composition du Conseil d'administration ; la révision de la liste des administrateurs indépendants en application des critères du rapport AFEP/MEDEF. Conformément aux règles de gouvernance, le Comité a fait le point sur la succession des dirigeants de Renault.

Comité de stratégie internationale
Présidé par Henri Martre, il réunit Yves Audvard, Michel Barbier, Jean-Claude Paye et Georges Stcherbatcheff, soit deux membres indépendants sur cinq. En 2006, le Comité s'est réuni deux fois et les principaux sujets étudiés ont été la situation de l'alliance Renault-Nissan à la lumière de l'évolution du marché, les enjeux de la zone Euromed ainsi que les entraves aux échanges dans l'industrie automobile mondiale.

Évaluation du Conseil d'administration

- Le Conseil d'administration a procédé le 5 décembre 2006 à une autoévaluation simplifiée de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. Cette enquête conforte les résultats positifs dégagés lors de l'évaluation de 2005.
- Les administrateurs reconnaissent ainsi la qualité de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration. Ils soulignent la bonne fréquence des réunions, la pertinence de l'ordre du jour et des documents transmis, la qualité des discussions et le plein respect de la confidentialité. La composition du Conseil satisfait l'ensemble des administrateurs pour deux raisons principales : la présence du nombre d'administrateurs indépendants et la participation des administrateurs salariés.
- Le Président du Conseil d'administration et les Comités concernés se sont attachés à tenir compte des demandes des administrateurs sur certains sujets : sur la stratégie et le développement à long terme de Renault. Le Comité des nominations et de la gouvernance a proposé qu'une journée soit organisée en 2008 afin de préparer la stratégie de l'entreprise après le plan Renault Contrat 2009. Dans l'intervalle, des réunions du Conseil thématiques (recherche, social, environnement) seront programmées.

Équipe de direction

Comité exécutif du Groupe au 31 décembre 2006

Carlos Ghosn

Président de la Direction Générale,
52 ans

École Polytechnique.
École des Mines de Paris.
Après 18 ans chez Michelin, il rejoint Renault en 1996 au poste de Directeur Général adjoint et supervise alors les activités du Groupe dans le Mercosur, la recherche, l'ingénierie, le développement automobile, les fabrications, les activités mécaniques et les achats.
Nommé Directeur Général de Nissan en 1999, il en devient le Président-Directeur Général en 2001. Président de la Direction Générale de Renault depuis mai 2005, il demeure Président-Directeur Général de Nissan.

Patrick Blain

Directeur Général adjoint,
Directeur Commercial et de la Division Véhicules Utilitaires, Leader Région Europe,
54 ans

École des Mines de Paris.
Maîtrise de sciences économiques.
Master of sciences à Stanford.
Entre chez Renault en 1977. Directeur Commercial France et membre du Comité de Direction de Renault en 1998, puis Directeur Commercial Europe en 2000. Il est nommé le 1er janvier 2005 Directeur Général adjoint, Directeur Commercial, membre du Comité exécutif du Groupe et membre du Directoire de l'alliance Renault-Nissan.

Patrick Pélata

Directeur Général adjoint,
Directeur du Plan, du Produit et des Programmes, Leader Région Asie-Afrique,
51 ans

École Polytechnique.
École Nationale des Ponts et Chaussées, titulaire d'un doctorat de l'EHESS.
Il rejoint Renault en 1984 et devient, en 1998, Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule et membre du Comité de Direction. En 1999, il devient Executive Vice-President de Nissan, en charge du Plan, du Produit, du Design et des Programmes, et membre du Comité exécutif. Membre du Conseil d'Administration de Nissan, il est nommé Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit et des Programmes du groupe Renault et membre du Comité exécutif du Groupe le 1er juillet 2005. Il est membre du Directoire de l'alliance Renault-Nissan.

Michel Gornet

Directeur Général adjoint,
Directeur des Fabrications et de la Logistique, Leader Région France,
60 ans

École Polytechnique.
Harvard Business School.
Entre chez Renault en 1968. Directeur de l'usine de Billancourt en 1986, puis Directeur de l'usine de Sandouville en 1989. Il devient Directeur des Fabrications de Renault en 1994 et rejoint alors le Comité de Direction de Renault. Il est nommé Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et membre du Comité exécutif du Groupe le 1er janvier 2005.

Thierry Moulonguet

Directeur Général adjoint,
Directeur Financier, Leader Région Amériques,
55 ans

École Nationale d'Administration.
Entré chez Renault en février 1991, il prend la responsabilité des relations financières du Groupe avant d'être nommé Directeur du Contrôle des Investissements en 1996. En 1999, à la suite de la signature de l'accord Renault-Nissan, il rejoint le Japon et entre chez Nissan Motor en tant que Directeur Financier adjoint de Nissan. En 2000, il est nommé Directeur Financier de Nissan. Depuis le 1er janvier 2004, il est Directeur Général adjoint, Directeur Financier de Renault et membre du Comité exécutif du Groupe.

Jean-Louis Ricaud

Directeur Général adjoint,
Directeur des Ingénieries et de la Qualité,
54 ans

École Normale Supérieure.
Agrégé de mathématiques, ingénieur en chef du corps des Mines.
Il débute sa carrière à la Cogema. Il rejoint Renault début 2002 en tant que Directeur de la Qualité, membre du Comité de Direction de Renault. Il est Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité, membre du Comité exécutif du Groupe et membre du Directoire de l'alliance Renault-Nissan depuis le 1er janvier 2005.

Michel de Virville

Secrétaire Général de Renault,
Directeur des Ressources Humaines Groupe,
61 ans

Docteur en mathématiques.
Ingénieur de Recherche au CNRS.
Ministère du Travail en 1986.
Conseiller maître à la Cour des Comptes.
Il rejoint Renault en 1993. En 1996, la Direction du Personnel et des Affaires Sociales lui est rattachée. En 1998, il est nommé Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines du Groupe. Il est membre du Comité exécutif du Groupe depuis le 1er juillet 1993.

Comité exécutif et Comité de direction au 31 décembre 2006

Carlos Ghosn*
Président

Patrick Blain*
Directeur Général adjoint, Directeur Commercial et de la Division Véhicules Utilitaires,
Leader Région Europe

Marie-Christine Caubet
Directeur Commercial Europe

Jacques Chauvet
Directeur Commercial France

Marie-Françoise Damesin
Directeur de la Communication

Alain Dassas
Président de Renault F1 Team

Rémi Deconinck
Directeur du Produit

Odile Desforges
Directeur des Achats, P-DG de Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO)

Jean-Baptiste Duzan
Directeur du Contrôle de Gestion

Michel Faivre-Duboz
Directeur du Développement de l'Ingénierie Véhicule

Philippe Gamba
Président-Directeur Général de RCI Banque

Manuel Gomez
Chargé de mission auprès du Président

Michel Gornet*
Directeur Général adjoint, Directeur des Fabrications et de la Logistique
Leader Région France

Philippe Klein
Directeur Délégué à la Présidence

Jacques Lacambre
Directeur Délégué auprès du Directeur des Ingénieries et de la Qualité

Patrick le Quément
Directeur du Design Industriel

Benoît Marzloff
Directeur de la Stratégie et du Marketing

Luc-Alexandre Ménard
Directeur des Affaires Publiques,
Président de Dacia,
Leader Région Euromed

Bruno Morange
Directeur de la Division des Véhicules Utilitaires

Thierry Moulonguet*
Directeur Général adjoint, Directeur Financier
Leader Région Amériques

Patrick Pélata*
Directeur Général adjoint, Directeur du Plan, du Produit et des Programmes
Leader Région Asie-Afrique

Jean-Louis Ricaud*
Directeur Général adjoint, Directeur des Ingénieries et de la Qualité

Jérôme Stoll
Directeur Général du Mercosur

Yann Vincent
Directeur de la Qualité

Michel de Virville*
Secrétaire Général, Directeur des Ressources Humaines Groupe

** Membres du Comité exécutif du Groupe.*

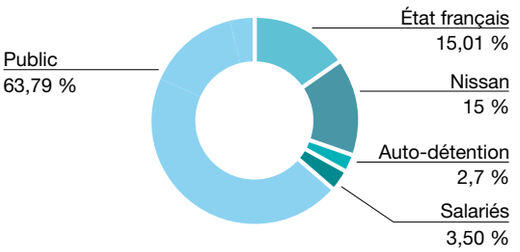
La sécurité réelle est l'une des priorités de Renault. Tous les véhicules sont soumis à un crash qui permet de tester le degré de protection apporté aux passagers. Ici, Logan.

Renault et ses actionnaires

Renault poursuit une relation active et durable avec ses actionnaires

Informer et associer les actionnaires au developpement de Renault.

Les actionnaires de Renault au 31 décembre 2006



Une enquête sur la composition de l'actionnariat au porteur de Renault a permis d'estimer la répartition de la part détenue par le public au 15 octobre 2006. À cette date, les actionnaires individuels détenaient environ 5 % du capital et les actionnaires institutionnels environ 58,7 % (13,3 % du capital détenu par des actionnaires institutionnels français et 45,4 % par des actionnaires institutionnels étrangers).

Une politique active pour informer tous les actionnaires

Depuis son introduction en Bourse en novembre 1994, l'objectif de Renault est de fournir une information régulière, claire, transparente et de niveau identique aux actionnaires individuels et institutionnels.

Informer et fidéliser les actionnaires individuels

Avec pour objectif de les fidéliser, Renault a mis en place des outils permanents de communication avec ses actionnaires individuels : rubrique Internet, numéro vert avec serveur vocal, adresse e-mail dédiée (communication.actionnaires@renault.com). Par ailleurs, Renault s'est doté d'un Club des Actionnaires créé en mai 1995, accessible dès la détention d'une action, afin d'entretenir une relation étroite, informative et pédagogique avec ses actionnaires. Le Club compte aujourd'hui près de 8 000 membres. Ces derniers recoivent la « Lettre aux actionnaires » trimestrielle de Renault. Ils peuvent participer à un large programme de manifestations : visites de sites et d'usines, petits-déjeuners thématiques autour d'expositions liées à l'Automobile, à la F1, aux concepts-cars, etc. En 2006, plus de 21 manifestations ont ainsi été organisées. En outre, des réunions d'information sur la stratégie du Groupe ont été montées en France. En 2006, Renault a rencontré des actionnaires à Marseille, Lyon, Lille et Bordeaux.

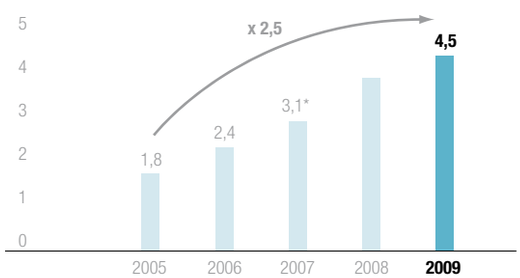
Lancé en 1996, le Comité consultatif des actionnaires contribue à l'amélioration des supports d'information à destination des actionnaires individuels. Composé de 12 membres, celui-ci s'est réuni quatre fois en 2006. Ses travaux ont notamment porté sur l'Assemblée générale, l'analyse et la perception du plan Renault Contrat 2009, le rapport annuel et le document de référence. Renault tient à remercier les membres de ce Comité pour la qualité de leur travail, notamment sur le rapport annuel, primé en novembre 2006.

Associer les actionnaires au succès du plan Renault Contrat 2009

Lors de l'annonce du plan Renault Contrat 2009, en février 2006, le Groupe a souligné sa volonté d'associer l'ensemble de ses actionnaires au succès de son plan de croissance en indiquant qu'il sera proposé chaque année au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale de Renault une progression du dividende versé.

Dividendes proposés

(en euros par action)



** Selon la proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007.*

Entretenir des relations étroites avec les investisseurs institutionnels, partout dans le monde

Renault entretient des relations suivies avec les analystes financiers et les investisseurs institutionnels français et étrangers. Le Groupe organise des réunions à l'occasion de la publication des résultats financiers, pour l'annonce d'événements stratégiques, ainsi que des rencontres individuelles avec des investisseurs tout au long de l'année au siège du Groupe ou à l'étranger. Le management de Renault prend également la parole lors de conférences organisées par des intermédiaires financiers et des investisseurs en Europe ou aux États-Unis, lors des grands salons automobiles ou d'opérations de communication menées par le Groupe.

Agenda 2007 des annonces financières

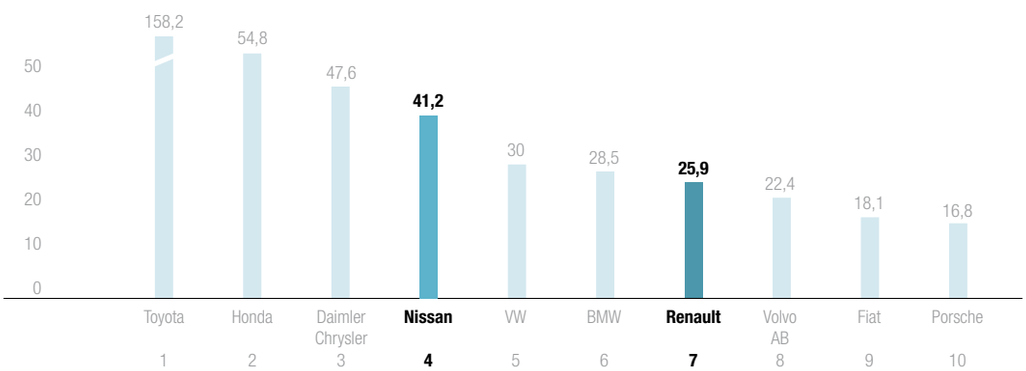
8 février	Résultats annuels 2006
27 avril	Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2007
2 mai	Assemblée générale des actionnaires
15 mai	Paiement du dividende*
25 juillet	Résultats semestriels 2007
24 octobre	Chiffre d'affaires 9 mois 2007

** Selon la proposition du Conseil d'administration et sous réserve de la décision de l'Assemblée générale mixte du 2 mai 2007.*

Le 4 mai 2006, Carlos Ghosn dialogue avec les actionnaires à l'issue de l'Assemblée générale.

Capitalisation boursière : Renault occupe la 7e place parmi les constructeurs automobiles mondiaux

(en milliards d'euros)



Source Reuters

Au 31 décembre 2006, sur la base d'un cours de 91 euros par action, le groupe Renault est valorisé à près de 25,9 milliards d'euros de capitalisation boursière (contre 19,6 milliards à fin 2005).

Vos contacts

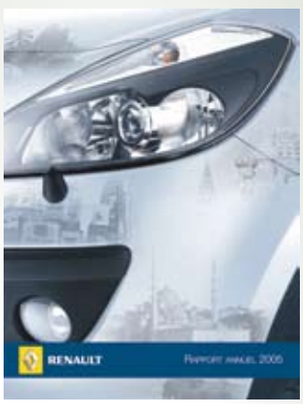
E-mail : communication.actionnaires@renault.com.

Numéro vert : 0 800 650 650 ; **Serveur vocal :** +33 (0)1 76 84 59 99.
Ligne actionnaires salariés du groupe Renault : + 33 (0)1 76 84 33 38 / + 33 (0)1 76 84 31 74.

Pour consulter l'ensemble des documents et vivre en direct les grands événements du Groupe (Assemblée générale, présentation des résultats) : www.renault.com/rubrique Finance.

Pour inscrire vos titres Renault au nominatif :
BNP PARIBAS - Securities Service - Actionnariat Renault – Immeuble Tolbiac - 75450 - Paris Cedex 09
Tél. : + 33 (0)1 40 14 89 89.

Renault reçoit le prix du meilleur rapport annuel 2005



Renault a reçu le prix du meilleur rapport annuel 2005 dans la catégorie CAC 40. Ce prix décerné par *Les Échos* et *La Vie Financière* récompense la qualité et la transparence des informations délivrées par le Groupe dans ses documents d'information (rapport annuel et document de référence).
Le jury a souligné :

- La clarté et la lisibilité des deux documents, très bien illustrés et permettant un accès facile à l'information.
- La concentration dans le seul rapport annuel de toutes les informations indispensables à l'actionnaire. La description du plan Renault Contrat 2009 a été jugée particulièrement intéressante.
- Le détail des principaux postes comptables nécessaires à une bonne évaluation.

LOGAN
MCV

Une gamme en cours de renouvellement

Les ventes du groupe Renault ont reculé de 4 % en 2006. La baisse atteint 8,7 % dans les Régions France et Europe, dans une phase d'attente du lancement des nouveaux produits de la gamme et en raison d'une réorientation de la politique commerciale. Renault reste néanmoins la deuxième marque dans ces régions du monde pour les véhicules particuliers et utilitaires, et la première pour le seul marché des véhicules utilitaires. À l'international, les ventes continuent à progresser fortement (Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique), avec une croissance de 8,6 % par rapport à 2005. La part des ventes de Renault à l'international atteint 30 % fin 2006, contre 27 % fin 2005.

Les perspectives produits

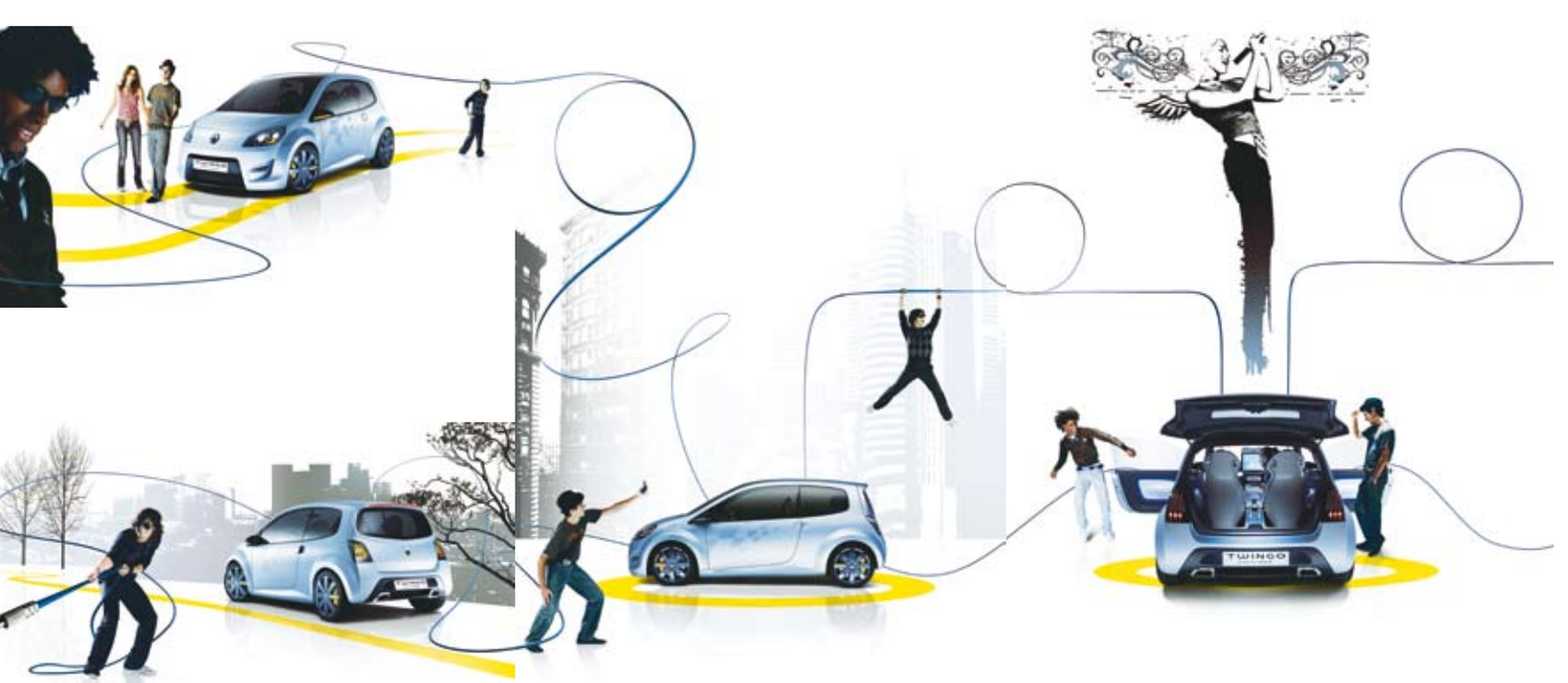
Twingo Concept

Avec le show-car Twingo Concept, les visiteurs du Mondial de l'Automobile de Paris (France) ont eu un avant-goût de ce que sera la future Twingo commercialisée en juin 2007. Résolument tournée vers un univers jeune, musical, Twingo Concept s'affirme d'emblée comme une citadine attractive et sportive. Son style incisif se retrouve dans la nouvelle Twingo, puisque le design extérieur du show-car préfigure à 90 % celui du modèle grand public dans sa version GT.

Après 13 ans de succès ininterrompu pour Twingo, l'arrivée très attendue de son successeur illustre l'engagement de Renault, inscrit dans Renault Contrat 2009, de renouveler sa gamme en profondeur. La nouvelle Twingo constitue ainsi l'un des 13 renouvellements parmi les 26 lancements de modèles prévus d'ici à 2009.

Sportive par son design, Twingo Concept l'est aussi par sa motorisation avec le nouveau moteur essence TCE 100 ch 1.2 16v turbocompressé. Le rendement de ce moteur permet à Twingo Concept d'allier performance et respect de l'environnement avec une faible consommation de carburant limitant les émissions de CO_2 à un niveau inférieur à 140 g/km, en ligne avec l'un des engagements environnementaux pris dans le cadre du plan produit de Renault Contrat 2009 : vendre dès 2008 un million de voitures émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont un tiers émettant moins de 120 g. La nouvelle Twingo est également proposée avec une motorisation diesel ainsi que des versions avec une conduite à droite, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent.

L'intérieur de Twingo Concept est inventif et spacieux. La voiture accueille ainsi 4 occupants dans des sièges baquets indépendants avec appui-tête intégré, leur offrant une assise confortable. L'ambiance de Twingo Concept s'inspire de l'univers musical : console centrale dotée d'une prise USB ainsi que de connexions pour accueillir plusieurs lecteurs i-Pod d'Apple et un Smartphone de Nokia. Une platine de mixage est intégrée dans la planche de bord, et le volant, doté d'un micro pour les e-conférences via une connexion Bluetooth, reçoit toutes les commandes pour piloter les différents appareils nomades.



Koleos Concept

Renault a dévoilé Koleos Concept au Mondial de l'Automobile de Paris (France). Ce show-car préfigure le futur véhicule de type cross-over qui sera commercialisé en Europe au printemps 2008. Il associe le confort et la robustesse du SUV au dynamisme et à la fluidité d'une berline sportive. Son habitacle spacieux rappelle l'univers des monospaces.

La présentation de Koleos Concept marque l'arrivée de Renault sur le segment des SUV. Elle confirme l'engagement de Renault de sortir 13 modèles qui seront des extensions de la gamme sur des niches à forte valeur ajoutée. Elle traduit en même temps la volonté du Groupe d'élargir son offre sur le marché très profitable des véhicules cross-over.

La conception de Koleos Concept est le fruit de la collaboration entre Renault, Renault Samsung Motors (RSM) et Nissan. Sa ligne sportive a été dessinée par le Design Renault en liaison avec le Design de Renault Samsung Motors en Corée du Sud.

L'ingénierie, pour sa part, a été développée dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. La base roulante inédite de Koleos Concept met à profit le savoir-faire reconnu de Nissan dans le domaine des véhicules cross-over. Koleos Concept a été présenté à Paris équipé d'un moteur diesel 2.0 l dCi développé, lui aussi, dans le cadre de l'Alliance. Associée à une boîte manuelle à 6 rapports, cette motorisation donne à Koleos Concept un plaisir de conduite digne d'une berline.

Le futur cross-over de Renault sera commercialisé sous les marques Renault et Renault Samsung Motors en Corée du Sud. Produit dans l'usine coréenne de Busan, ce véhicule sera vendu dès la fin 2007 en Corée du Sud, où le marché des cross-over représente près d'un quart du marché automobile domestique. Sa sortie constitue une opportunité pour Renault de séduire une nouvelle clientèle et de prendre des parts de marché sur un segment en forte progression.

Présenté au Mondial de l'Automobile de Paris (France), Koleos Concept préfigure le futur cross-over qui sera commercialisé en Europe au printemps 2008.

Les perspectives produits

Logan MCV

Deux ans après la commercialisation de Logan berline, Dacia a élargi sa gamme en 2006 avec le lancement du break Logan MCV (Multi Convivial Vehicle). Présentée en mars 2006 au Salon de Genève (Suisse) sous forme de show-car (Logan Steppe Concept), Logan MCV a été dévoilée dans sa forme définitive lors du Mondial de l'Automobile à Paris. Il s'agit du deuxième modèle du programme Logan. Produite à l'usine Dacia de Pitesti (Roumanie), Logan MCV a eté commercialisée sous la marque Dacia en octobre 2006 en Roumanie et en Bulgarie, avant de l'être début 2007 sur les principaux marchés européens.

À l'image de Logan, qui a révolutionné le marché de la berline familiale, Logan MCV a tous les atouts pour réussir une percée sur celui des breaks. Proposant jusqu'à 7 places adultes, ce nouveau modèle conjugue espace intérieur et polyvalence, avec un rapport prix/prestations/habitabilité incomparable sur le marché. En version 5 places, la voiture affiche une capacité de chargement de 700 litres.

Celle-ci a été développée pour répondre à des conditions d'utilisation souvent extrêmes. À la fois simple, robuste et fiable, la voiture bénéficie de l'expertise de Renault, notamment en ingénierie avec le choix de la plate-forme B de l'Alliance. Destinée à des usages plus polyvalents que ceux de la berline, Logan MCV a été conçue avec un niveau de protection supérieur à celui de Logan berline.

Logan MCV reprend trois motorisations essence (1.4 et 1.6 MPI, 1.6 16v) et une motorisation diesel (1.5 dCi) qui ont fait leurs preuves sur de nombreux véhicules de la gamme Renault.

Conjuguant habitabilité et confort, Logan MCV possède tous les atouts pour s'imposer sur le marché des breaks.

Logan MCV a été commercialisée sous la marque Dacia en Roumanie et en Bulgarie en octobre 2006.

Nepta, dernier concept-car haut de gamme de Renault.

Nepta et Altica

Le concept-car Nepta incarne la volonté de Renault de se renforcer dans le haut de gamme et de doubler ses ventes sur ce segment d'ici à 2010. Son moteur 3.5 l essence V6 à injection directe et ses 420 ch procurent un agrément de conduite de haut niveau.
Le concept-car Altica se présente comme une vision du break alliant qualités pratiques et esprit sportif. Son capot long et ses formes galbées soulignent son caractère sportif. Sa surface vitrée importante et son espace intérieur offrent une vraie qualité de vie à bord. Équipé d'un moteur diesel 2.0 dCi issu de l'alliance Renault-Nissan, Altica est très économe, avec une consommation de 5,3 l/100 km sur cycle normalisé et un taux d'émissions de CO_2 maximum de 140 g/km.

Le concept-car Altica présente une vision du « break » fonctionnelle et sportive.

« Être toujours à l'écoute de nos clients »

Rémi Deconinck
Directeur du Produit

Quelle est la place du plan produit dans le plan Renault Contrat 2009 ?
Toute la stratégie de Renault repose sur le déploiement réussi du plan produit. Celui-ci prévoit le lancement d'ici à 2009 de 26 nouveaux véhicules, dont la moitié sera constituée de renouvellements de la gamme et l'autre moitié d'une extension de celle-ci. Cela signifie que nous allons partir à la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés. C'est véritablement un plan de croissance. D'ici à 2009, le rythme des lancements sera deux fois plus rapide que ce qu'il a été au cours de la dernière décennie.

Quels sont les principaux défis à relever pour atteindre cet objectif ?
Il s'agit pour Renault de passer d'une situation essentiellement européenne à un positionnement beaucoup plus international. L'entreprise, déjà présente en Europe centrale et en Russie, commencera à produire en 2007 en Iran et en Inde. Pour suivre cette évolution, la fonction Produit va être démultipliée. Nous aurons davantage de correspondants à travers le monde susceptibles de relayer les aspirations des clients. En effet, pour fabriquer des voitures qui plaisent, la clé réside dans l'écoute des besoins des clients. Or, ceux-ci sont très différents selon les marchés. L'expérience de Logan nous a beaucoup appris à cet égard, d'où la diversification des véhicules sur ce programme.

Quelles sont les principales étapes à venir ?
Au Mondial de l'Automobile, à Paris, nous avons dévoilé les orientations prochaines avec Koleos Concept, Twingo Concept et Logan MCV. Le premier constitue un symbole à lui seul. Il traduit la volonté de Renault de pénétrer un nouveau marché, celui du 4x4. En même temps, il a été conçu avec le savoir-faire de Nissan et sera fabriqué en Corée du Sud. Et bien sûr, courant 2007, nous lancerons la future Laguna, qui est un élément majeur du plan Renault Contrat 2009.

Les véhicules particuliers

Résultats contrastés sur les ventes mondiales

Les ventes mondiales du groupe Renault ont reculé de 4 % en 2006, pour atteindre 2,433 millions de véhicules.

En 2006, les ventes du Groupe atteignent 2 433 000 véhicules, soit un repli de plus de 101 000 unités (- 4 %). Cette évolution des ventes s'explique par des performances contrastées. Alors que les ventes du Groupe reculent de plus de 160 000 unités (- 8,7 %) dans les Régions France et Europe, les ventes dans le reste du monde augmentent de près de 59 000 unités (+ 8,6 %). Les marques Dacia et Renault Samsung maintiennent de bons niveaux de performance avec des ventes en hausse respectivement de plus de 32 000 et 2 000 unités (+ 19,5 % et + 2 %), tandis que la marque Renault enregistre un repli de 136 000 unités (- 6 %).

Twingo

Sur le segment A des petites voitures citadines, après 13 ans de commercialisation et dans l'attente de son renouvellement au mois de juin 2007, le nombre de Twingo immatriculées diminue de 28,7 % à 55 000 unités. En France, malgré une baisse des immatriculations de 6,4 %, Twingo reste leader du segment (23,6 % de pénétration).

Modus

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

Clio

Avec des ventes en hausse de 28,2 % grâce au succès de Clio III lancée en septembre 2005 et élue « Voiture de l'année 2006 » en Europe, Clio occupe la deuxième position du segment B avec une part de 9,8 % de ce segment. Clio II, qui est maintenue dans la gamme pour compléter l'offre dans les tranches de prix les plus basses, prouve sa bonne complémentarité avec Clio III. En effet, Clio II affiche des ventes stables sur l'année 2006 et représente encore 25,3 % des ventes de Clio. Clio II a bénéficié d'une nouvelle évolution en septembre 2006 et est désormais commercialisée sous le nom de Clio Campus. Clio III offre un niveau de qualité jamais atteint au lancement d'un modèle et démontre les progrès réalisés par Renault dans ce domaine. Son positionnement haut de gamme a été renforcé avec le lancement en mai 2006 d'une version Renault Sport, fabriquée sur le site de Dieppe, et d'une nouvelle motorisation 2.0 essence 16 soupapes 140 ch développée dans le cadre de l'Alliance avec Nissan. Enfin, en septembre, Renault a sorti une nouvelle version de Thalia/Symbol/Classic, la Clio tricorps lancée pour la première fois en 1999 et commercialisée dans 64 pays.

Mégane

Sur le segment C, Mégane II, qui est entrée dans sa quatrième année de commercialisation, voit ses ventes régresser de 18,8 % depuis le début de l'année 2006 (- 124 500 véhicules par rapport à 2005). En occupant 3,4 % du marché européen des véhicules particuliers en 2006, Mégane II est le troisième véhicule le plus vendu en Europe toutes catégories confondues. Mégane II est également en troisième position du segment avec une pénétration de 10,7 % (12,5 % en 2005) et est leader de ce segment en France (24,9 % de part de segment), en Slovénie (22,7 %), au Portugal (18,7 %) et aux Pays-Bas (12,0 %). En 2006, sur un segment en repli

En 2006, Nouvelle Clio Renault Sport a été commercialisée avec un nouveau moteur 2.0 16v atmosphérique de 200 ch assurant le plaisir de pilotage.

de 4,9 %, près de 538 300 Mégane II ont été vendues sur les Régions France et Europe. Mégane II a bénéficié, en janvier 2006, du lancement de Nouvelle Mégane, qui s'appuie notamment sur la nouvelle motorisation diesel de l'Alliance, le 2.0 dCi 16 soupapes 150 ch. Les ventes de Scénic ont

Mégane arrive en tête des voitures françaises vendues en Europe en 2006.

également été dynamisées par le lancement de Nouveau Scénic en septembre 2006, avec notamment l'introduction d'une triple offre exclusive Scénic 5 places, Grand Scénic 5 places et Grand Scénic 7 places. Fin mai 2006, l'usine de Douai a franchi le seuil du million de Scénic II produit depuis son lancement en 2003.

Laguna

Sur le segment D des voitures moyennes supérieures, en repli de 3,3 %, près de 78 400 Laguna ont été commercialisées en 2006. Cette baisse des ventes (- 27,2 % par rapport à 2005) s'explique en partie par l'attente du renouvellement de ce modèle, puisque Laguna III sera lancée en septembre 2007.

Vel Satis

Dans l'attente du renouvellement du haut de gamme de la marque, avec cinq véhicules à l'horizon 2009, Vel Satis a enregistré une érosion de ses ventes en 2006. Dans les Régions France et Europe, avec 4 900 Vel Satis immatriculées en 2006, la part de Renault sur le segment supérieur E1 recule de 0,4 point à 0,8 %. Depuis le mois de juin 2006, Vel Satis bénéficie de deux nouvelles motorisations diesel : le 2.0 dCi, équipé d'un filtre à particules et décliné en 150 ch et 175 ch, ainsi que le V6 diesel 3.0 dCi 180 ch, dont la puissance a été augmentée et qui est désormais associé à la boîte proactive à 6 rapports.

Espace

Espace IV, dans sa quatrième année de commercialisation, conforte sa première place avec une pénétration de 14,8 % en 2006 (- 3,4 points) sur le segment MPV, qui se stabilise (+ 0,9 %) après avoir connu une situation de repli pendant presque 2 ans. Espace est premier de son segment en France (35,5 % de pénétration), aux Pays-Bas (25,5 %), sur l'ensemble Belgique-Luxembourg (20,1 %) et en Suisse (18,1 %). Espace a bénéficié en mars 2006 du lancement d'une phase 2 dotée du nouveau moteur diesel de l'Alliance, décliné en deux puissances, 150 ch et 175 ch, et équipé d'un filtre à particules. Plus de 42 000 Espace ont été vendus en 2006.

Renault Samsung Motors

En 2006, les ventes de Renault Samsung Motors sont en hausse de 2,4 % à plus de 119 000 unités grâce à la bonne performance de la marque en Corée du Sud (où Renault Samsung Motors réalise 97,7 % du total de ses ventes mondiales).

La SM 7, le haut de gamme de Renault Samsung Motors.

Les véhicules particuliers

Logan confirme son succès

Depuis son lancement en 2004, les ventes de Logan progressent rapidement et régulièrement, confirmant le formidable succès de ce modèle qui amène une vraie différence dans le paysage automobile.

En 2006, les ventes de Logan ont pratiquement doublé à l'échelle mondiale avec 247 514 véhicules commercialisés sous les marques Dacia et Renault. Cela porte à quelque 415 300 le nombre de Logan vendues depuis son lancement en Roumanie en septembre 2004. C'est un résultat spectaculaire pour ce modèle au rapport prix/prestations/qualité sans équivalent sur le marché.

Logan est désormais vendue dans 51 pays sous la marque Dacia. En Russie, en Colombie, au Venezuela et en Équateur, elle est commercialisée sous la marque Renault. En Roumanie, son marché domestique, Logan représente 37,5 % des véhicules particuliers immatriculés. Au Maroc, Dacia est, depuis mars 2006, la deuxième marque en termes de ventes après Renault.

Ce succès a conduit Renault à augmenter à 235 000 unités par an les capacités de production de l'usine Dacia de Pitesti en Roumanie, contre 200 000 unités mi-2006. Quant à l'usine Avtoframos de Moscou (en Russie), ses capacités de production passeront de 60 000 à 80 000 unités par an en 2007. En plus de ces deux pays, Logan est également produite en Colombie et au Maroc, et le sera courant 2007 en Iran, en Inde et au Brésil. Elle s'impose ainsi comme un élément clé de la croissance internationale du Groupe. Cette dynamique contribuera au respect du troisième engagement de Renault Contrat 2009 : une croissance des ventes annuelles du Groupe de 800 000 véhicules entre 2005 et 2009.

En 2006, Dacia a renforcé l'attractivité du modèle avec la commercialisation début octobre de Logan Nouvelle Collection. Celle-ci présente notamment de nouvelles selleries, de nouveaux équipements et des évolutions du design extérieur. Ces changements se sont accompagnés du lancement d'une version haut de gamme Prestige, dotée en exclusivité d'une motorisation 1.6 16v offrant un agrément de conduite et des performances inédites.
Logan MCV, version break de Logan, a été lancée en octobre 2006 en Roumanie et en Bulgarie.

En 2006, 247 514 Logan ont été vendues dans le monde.

Renault signe un accord avec Mahindra en Inde

Fin 2006, Renault et le groupe indien Mahindra ont signé un accord visant à établir un partenariat stratégique de long terme en Inde. Les deux groupes devraient créer dans les 5 prochaines années une nouvelle usine d'une capacité annuelle de production de 500 000 unités, destinée à servir le marché local. L'accord capitalise sur le succès de la joint-venture existant déjà entre Renault et Mahindra pour fabriquer et commercialiser Logan en Inde à partir d'avril 2007.

La gamme mécanique

La gamme mécanique au service du plaisir de conduite

Après la sortie de sa version 175 ch au printemps, le nouveau moteur 2.0 dCi a été associé dans sa version 150 ch à une nouvelle boîte de vitesses automatique à 6 rapports sur Nouveau Scénic. Parallèlement, l'offre de motorisations essence s'est étendue. Trois nouveaux moteurs ont été lancés. Nouvelle Clio Renault Sport a été équipée du nouveau 2.0 16v atmosphérique, qui développe une puissance de 200 ch à 7 250 tr/min. Ce moteur est issu du 2.0 16v qui a fait la réputation de Clio RS.

Renault a présenté le premier moteur à essence développé dans le cadre de l'alliance Renault-Nissan. Ce 2.0 16v 140 ch est appelé à devenir la référence sur le segment B.
Autre nouveau moteur essence, le TCE 100 ch équipera au premier trimestre 2007 Clio, Modus et Twingo GT. Il affiche la puissance d'un moteur 1.4 et le couple d'un moteur 1.6 avec la consommation d'une motorisation 1.2. Avec des émissions de CO_2 limitées à 140 g/km, il devrait établir une nouvelle référence en matière de consommation à ce niveau de puissance.

Disponible sur Clio et Modus, le filtre à particules avec injecteur intégré sur la ligne d'échappement a fait l'objet d'une trentaine de brevets qui lui permettent d'être régénéré dans toutes les conditions de circulation, y compris au ralenti ou à l'arrêt.

En 2006, la gamme mécanique s'est développée. L'offre de moteurs essence a été renouvelée et la gamme moteur 2.0 dCi, référence de la catégorie, a été étendue.

TCE 100 ch.

Déjà une offre biocarburants en Europe

Renault propose d'ores et déjà une offre biocarburants. Depuis fin 2006, Trafic est commercialisé avec la motorisation 2.0 dCi 90 ch et 115 ch compatible B30. Master est disponible avec le 2.5 dCi B30 Euro 4 de 100 ch et 120 ch. Ces moteurs fonctionnent indifféremment au gazole ou avec un mélange gazole/biodiesel (B30). Grâce à une mise au point spécifique, les moteurs s'adaptent automatiquement au type de carburant contenu dans le réservoir.

Renault présentera courant 2007 une Mégane biocarburant. Elle sera équipée de la motorisation 1.6 16v 110 ch et pourra rouler indifféremment au bioéthanol (E85) ou à l'essence.

Un rôle central dans le plan environnement de Renault

Dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, Renault s'est fixé trois objectifs liés à la protection de l'environnement : se placer parmi les trois meilleurs constructeurs automobiles mondiaux pour les émissions de CO_2, disposer d'une gamme de véhicules roulant aux biocarburants et développer une palette de technologies alternatives.
Grâce à sa gamme de motorisations performantes, Renault se place d'ores et déjà sur le podium en matière d'émissions de CO_2 en Europe. Avec le plan 120/140, Renault vise la vente, dès 2008, d'un million de véhicules émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont un tiers émettant moins de 120 g. Le dernier-né des moteurs essence, le TCE 100 ch, illustre parfaitement l'expérience acquise par Renault dans ce domaine.

En parallèle, le Groupe s'est engagé à ce que 50 % des véhicules à moteur essence offerts à la vente en 2009 fonctionnent aux biocarburants (mélange essence/éthanol). Tous les moteurs diesel de la gamme seront, à la même date, capables de fonctionner avec un taux de 30 % de biodiesel. Renault est, à cet égard, déjà précurseur. Depuis 2004, le Groupe vend au Brésil des Clio et des Mégane Flex Fuel roulant au E100. Fin 2006, le Groupe a commercialisé une version de Trafic et de Master fonctionnant au biodiesel (voir ci-contre).

Enfin, dans le cadre de l'Alliance, Renault prépare une palette complète de technologies alternatives, telles que les véhicules hybrides et électriques et les piles à combustible.

Les véhicules utilitaires

Renault confirme sa position de leader en Europe

Renault demeure, pour la 9e année consécutive, la première marque de véhicules utilitaires dans les Régions France et Europe.

Le marché des véhicules utilitaires sur les Régions France et Europe s'établit à 2,3 millions de véhicules, en hausse de 4,8 % par rapport à l'année 2005. Avec des ventes de véhicules utilitaires en hausse de 2,9 % en 2006, la marque Renault enregistre un record avec près de 318 000 véhicules vendus, ce qui lui permet de maintenir une part de marché de 14,1 % (- 0,3 point) et de conserver sa première place pour la neuvième année consécutive. Les ventes de Renault continuent de croître en Allemagne (+ 2,4 %), aux Pays-Bas (+ 6,4 %), en France (+ 6,7 %) où Renault s'octroie 34,3 % du marché. En revanche, les ventes régressent en Italie (- 9,6 %), en Espagne (- 2,8 %) et au Royaume-Uni (- 1,9 %).

Désormais fabriqué sur quatre continents (Europe, Asie, Amérique du Sud et Afrique), Kangoo a maintenu son leadership en 2006. Sur le segment des fourgonnettes, il reste leader sur les Régions France et Europe avec une pénétration du segment de 19,7 % (- 0,3 point par rapport à 2005). Avec 108 500 unités vendues, Kangoo Express occupe la deuxième place au classement européen des véhicules utilitaires toutes catégories confondues.

Sur le segment des véhicules de société, Clio société reste en tête du segment avec une pénétration de 14,3 % (- 0,7 point par rapport à 2005). Les immatriculations de Mégane société sont quant à elles en repli de 3,5 % et s'octroient une part de 5,4 % (- 0,7 point) du segment.

Sur le segment des fourgons, Renault prend la deuxième place et atteint une part de marché record de 13,7 % (+ 0,3 point). Les immatriculations de Trafic sont en hausse de 2,8 %, tandis que celles de Master augmentent de 3,6 %. Les lancements de la phase 2 de Trafic et de la phase 3 de Master en octobre 2006 permettent de renforcer l'attractivité de la gamme et de redynamiser les ventes. Pour répondre aux normes Euro 4, la gamme des motorisations diesel est complètement renouvelée avec

Neuf ans après le début de sa commercialisation, Kangoo VU reste le modèle le plus vendu en Europe sur le segment des fourgonnettes.

Depuis leur lancement en 2003 et 2004, Trafic Passenger et Trafic Generation rencontrent un succès grandissant.

l'arrivée du moteur 2.0 dCi, développé dans le cadre de l'Alliance. Plus performante, plus souple, plus sobre, cette nouvelle motorisation est disponible en deux versions, 90 ch et 115 ch. La puissance du 2.5 dCi, qui est doté d'un filtre à particules, augmente également puisqu'elle passe de 135 ch à 150 ch.
Ces modifications sont aussi accompagnées d'une évolution de l'offre de boîtes de vitesses manuelles et robotisées à 6 rapports. Renault figure désormais parmi les leaders européens du camping-car, avec près de 9 000 ventes en 2006. Les camping-cars représentent 14 % des ventes de Master.

Nouveau Master est équipé de moteurs 2.0 dCi (90 ch et 115 ch) et 2.5 dCi (100 ch et 120 ch) compatibles B30. Ceux-ci acceptent un taux de 30 % de biodiesel. Ils contribuent à la réduction d'émissions de CO_2 de 20 % « du puits à la roue ».

Kangoo VP se maintient dans le trio de tête des ludospaces en Europe.

Les gammes véhicules

RENAULT

Véhicules particuliers

Twingo

Clio II Campus

Clio III - 3 portes

Clio III - 5 portes

Clio III Renault Sport

Mégane - 5 portes (existe en 3 portes)

Mégane Renault Sport

Mégane GT

Mégane berline - 4 portes

Mégane coupé-cabriolet

Scénic

Logan

Laguna

Laguna Estate

Espace

Grand Espace

Kangoo Génération 2007

Thalia / Symbol / Classic

Kangoo Express

Trafic VU

Véhicules utilitaires

Modus

Master VU (L1 H1)

Master Propulsion benne

Mégane Estate

Logan

Grand Scénic

Logan MCV

Logan Van

Vel Satis

SM 3

Trafic Génération

SM 5

SM 7

Un groupe mobilisé pour la réussite de Renault Contrat 2009

Tous les métiers de Renault se sont mobilisés en 2006 afin de satisfaire les trois engagements du plan Renault Contrat 2009. La dynamique qualité a été amplifiée, la R&D réorganisée, l'outil industriel mis sous tension, l'activité pièces et accessoires renforcée... Enfin, sur le plan sportif, Renault a conservé son double titre Constructeurs et Pilotes dans le Championnat du monde de Formule 1.

La qualité

L'engagement qualité

En matière de qualité, l'ambition de Renault est claire : placer la future Laguna, puis chaque modèle de la gamme Renault, dans le top 3 de son segment en qualité de produit et de service.

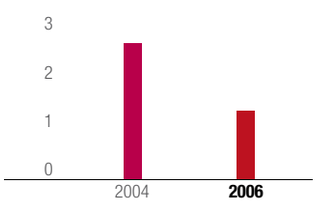
Le plan Renault Contrat 2009 a donné une nouvelle dimension à la démarche qualité de Renault. L'engagement de placer la future Laguna parmi les trois meilleurs véhicules de son segment en qualité de produit et de service en est l'emblème. Les progrès réalisés s'appliqueront avec la même exigence à l'ensemble de la gamme, partout dans le monde.

La future Laguna permettra d'offrir, dès son lancement en 2007, une preuve de la détermination de Renault à tenir son engagement sur l'ensemble de la gamme. Renault a également la volonté, en choisissant la future Laguna comme symbole de son engagement qualité, de montrer que les problèmes rencontrés par Laguna II au début de sa commercialisation ont été analysés et résolus.

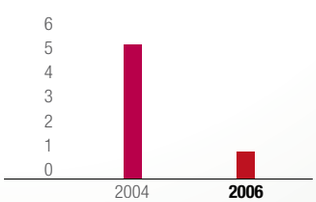
Le Groupe affiche enfin ses ambitions dans le haut de gamme, un segment de marché aussi concurrentiel que profitable.

	QUALITÉ PRODUIT	QUALITÉ SERVICE
MESURE PAR RAPPORT À LA CONCURRENCE	Enquête externe non publiée JD Power pour la qualité initiale	Enquête externe non publiée CCX pour la vente
	Enquête externe non publiée Sofres pour la qualité jusqu'à 3 ans de roulage	Enquête externe non publiée SSM pour l'après-vente
	Enquête externe publique JD Power pour la qualité du produit et du service à 2 ans de roulage	
MESURE DE PROGRÈS INTERNE	Enquête externe non publiée ESTEL pour la qualité initiale	Enquête interne QVN pour la vente
	Indicateurs garantie	Enquête interne QSA pour l'après-vente

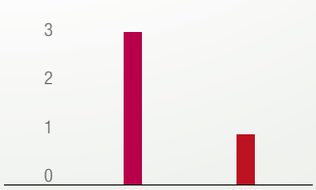
Des améliorations chiffrées



Division par plus de 2 du nombre de pannes (y compris celles jugées immobilisantes par les clients) des véhicules particuliers et utilitaires dans les 3 premiers mois de roulage.



Division par plus de 5 du nombre de défauts détectés en sortie de chaîne et exigeant une retouche.



Division par 3 du nombre de pièces défectueuses livrées par les fournisseurs.

Tous les domaines de l'entreprise, de la conception à l'après-vente, sont concernés par la qualité. Des organismes indépendants mesurent les progrès réalisés.

La qualité et la fiabilité des moteurs F1 ont, entre autres, permis à Renault de décrocher le double titre Constructeurs et Pilotes pour la deuxième année consécutive. Elles confirment les progrès enregistrés en qualité sur les véhicules de la gamme.

Les progrès réalisés par le Groupe sont le fruit d'une démarche structurée d'amélioration de la qualité initiée en 2003 avec le Plan Qualité Renault (2003-2004) et poursuivie avec le Plan Excellence Renault (2005-2008). L'objectif est d'ancrer la qualité dans les processus de l'entreprise en déployant des standards. Tous les domaines sont concernés, de la conception du véhicule à l'après-vente en passant par la fabrication et la vente. Pour s'assurer de l'objectivité des résultats, la mesure de l'engagement qualité est assurée par des enquêtes multiconstructeurs menées par des organismes indépendants.

Pour renforcer cette démarche et s'assurer que l'engagement qualité sera tenu, le Comité exécutif de Renault analyse chaque mois le bilan de l'actuelle Laguna, de la future Laguna, l'ensemble de la gamme en préparation ainsi que les 150 principales actions qualité en cours. Les résultats obtenus en 2006 sont en ligne avec les ambitions du Groupe, comme en témoigne notamment l'excellent niveau de qualité atteint dès leur lancement par Modus et Clio III.

« Renault Contrat 2009 confirme l'engagement qualité du Groupe. »

En qualité de service, les résultats obtenus s'inscrivent dans les objectifs fixés. Les résultats 2006 d'une enquête réalisée en France par le cabinet indépendant JD Power placent Twingo, Espace et Kangoo au 1er rang de leur catégorie pour la « satisfaction du service », tandis que Clio se classait en 3e position sur son segment. Les efforts ayant permis de réaliser ces résultats seront poursuivis.

« Inscrire nos meilleures pratiques dans des standards »

Yann Vincent,
Directeur de
la Qualité

Que signifie pour vous le premier engagement de Renault Contrat 2009 ?
Cet engagement indique que la future Laguna sera classée parmi le top 3 de son segment en qualité de produit et de service. L'ambition est concrète et à un horizon proche. En même temps, cet engagement concerne tous les véhicules qui suivront. En matière de qualité, nous ne partons pas d'une feuille blanche. Le Groupe avait amorcé un virage avec le Plan Qualité Renault en 2003-2004, poursuivi avec le Plan Excellence Renault pour les années 2005-2008. Renault Contrat 2009 nous a conduits à réévaluer toutes les actions, à en ajouter certaines et à en accentuer d'autres. Finalement, nous avons retenu 150 principales actions dont la mise en œuvre permettra de respecter notre premier engagement.

Renault atteindra-t-il l'objectif ?
Nous sommes très confiants. D'abord parce que Renault aime les défis et que tous les acteurs sont fortement investis et concernés. Ensuite parce que l'actuelle Laguna a énormément progressé et atteint déjà un niveau très honorable. Enfin, avec Clio III et Modus, nous avons démontré la validité de nos process.

Quels sont les principaux défis ?
Avec l'introduction ces dernières années du Système de Production Renault, du Système de Conception et du PER 4, Renault renforce sa culture du standard. Nous devons poursuivre la standardisation de nos meilleures pratiques afin de garantir un niveau de qualité élevé homogène et reproductible.

La recherche et le développement

En 2006, un nouvel élan a été donné à la recherche de Renault avec la création d'une Direction de la Recherche, des Études Avancées et des Matériaux (DREAM), chargée de resserrer les liens entre les équipes de recherche et les études avancées. Un objectif prioritaire : mettre la satisfaction client au cœur de la stratégie d'innovation.

Proposer la meilleure technologie au plus grand nombre de clients

L'objectif de la DREAM, comme de l'ensemble de la R&D de Renault, est de favoriser l'accès à l'innovation en proposant la meilleure technologie sur l'ensemble des véhicules sans la réserver au seul haut de gamme.

En consacrant 5,8 % de son chiffre d'affaires à la R&D, soit environ 2,4 milliards d'euros en 2006, Renault affiche clairement sa volonté de préparer l'avenir. Cet effort substantiel porte ses fruits : le Groupe a maintenu l'an dernier sa position de leader en France en matière de brevets avec 933 brevets déposés.

Outil au service de la compétitivité, la recherche de Renault est développée selon quatre axes prioritaires :

- **Les émissions.** La moitié environ du budget de recherche est consacrée à l'environnement et à la maîtrise de l'énergie. Dans le plan Renault Contrat 2009, le Groupe s'est engagé à vendre dès 2008 un million de véhicules émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont un tiers émettant moins de 120 g. Pour atteindre cet objectif, Renault explore toutes les pistes : allègement, amélioration de l'aérodynamique, réduction de la résistance au roulement, etc.
- **La vie à bord,** identifiée par Renault comme l'un des principaux facteurs de différenciation entre constructeurs dans les années à venir. Les recherches concernent aussi bien les éléments de confort comme la climatisation, fréquemment proposée en série, que l'ergonomie à bord.
- **La sécurité.** Le Groupe fait déjà figure de référence dans ce domaine avec huit véhicules obtenant 5 étoiles aux tests Euro NCAP. La démarche de Renault, dite de « sécurité intégrée », vise à prévenir les risques en facilitant certaines tâches pour le conducteur, à corriger les erreurs en dotant les voitures d'un comportement routier « au meilleur niveau » et, enfin, à protéger les passagers en cas d'accident.

Tous les véhicules font l'objet d'essais en soufflerie SAA (aéro-acoustique). Ici, Clio Renault Sport passe des tests d'aérodynamisme.

Le CEM, pôle électromagnétique de Renault, permet de tester, afin de les renforcer, les sentiments de sécurité et de robustesse tels qu'ils sont ressentis par les clients.

- **La dynamique.** Le Groupe poursuit ses efforts en améliorant sans cesse tout ce qui a trait au sentiment de sécurité ou de robustesse ressenti par le client : confort acoustique, dynamique moteur, etc.

En 2006, Renault a participé à 96 projets de recherche coopératifs subventionnés par la France et l'Union européenne sur des thèmes aussi variés que l'accidentologie, l'acoustique ou les technologies embarquées. Ces programmes sont développés avec des partenaires externes, fournisseurs ou autres, dont le nombre peut varier de 5 à 50 selon les thèmes.

Les efforts de R&D concernent tous les éléments visibles et invisibles d'une voiture. Ici, la planche de bord de Nouveau Scénic offre une lisibilité renforcée.

« Nous devons intégrer la notion de valeur pour le client »

Michel Vimont, Directeur de la DREAM (Direction de la Recherche, des Études Avancées et des Matériaux)

Comment la Recherche et les Études Avancées s'inscrivent-elles dans la volonté de Renault de remettre la satisfaction client au cœur de sa stratégie ?

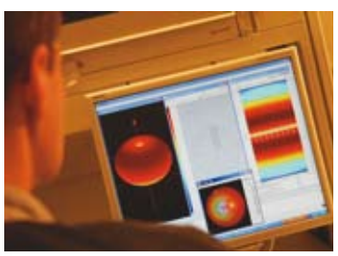
Historiquement, Renault a placé la prestation au cœur du « besoin client ». À présent, nous allons encore plus loin en intégrant la notion de « valeur pour le client » d'une innovation. Nous souhaitons d'abord mettre l'accent sur des prestations « irréversibles », c'est-à-dire des prestations qui deviennent des standards. Nous voulons ensuite jouer la carte de la personnalisation en proposant des prestations à un prix abordable sur le cœur de gamme. Nous devons fournir des réponses techniques de plus en plus segmentées afin de répondre à des attentes de consommateurs de plus en plus diversifiées.

Comment la création de la DREAM a-t-elle amélioré l'organisation de la Recherche ?

Mise en place le 1er janvier 2006, la DREAM répond à une volonté de lier plus étroitement la Recherche aux Études Avancées. Cela va nous permettre de mettre en place un processus structuré de gestion de projet dans quatre domaines principaux : l'environnement (près de la moitié de notre budget), la sécurité, la vie à bord (domaine en expansion) et enfin un nouveau domaine : la performance dynamique du véhicule.

Comment s'organise la collaboration entre les équipes Renault et Nissan ?

Le principe est clair. Nous devons éviter les doublons. Cela nous conduit à identifier ensemble les domaines de coopération. Ensuite, les projets peuvent être menés soit par l'un ou l'autre des partenaires pour le compte des deux entreprises, soit en commun avec une collaboration entre les équipes.



La Recherche et les Études Avancées de Renault visent à fournir des réponses techniques capables de satisfaire les attentes des clients, toujours plus diversifiées.

Le système industriel

Un outil de production parmi les plus compétitifs et flexibles

En 2006, Renault a démarré avec succès la production de quatre véhicules sur quatre continents. Ce résultat souligne la performance du système industriel de Renault, qui prépare pour 2007 les lancements industriels de la nouvelle Twingo et de la future Laguna.

L'année 2006 a été marquée par quatre démarrages de production qui témoignent du caractère global de l'outil industriel Renault. En janvier, le Groupe a commencé la fabrication de Clio III sur son site de Bursa (Turquie), où sont déjà produites Clio II tricorps et Mégane tricorps.

La production de Logan MCV, la version break de Logan, a commencé en octobre 2006 dans l'usine Dacia de Pitesti (Roumanie). Enfin, Mégane II a été lancée en fabrication dans l'usine de Curitiba (Brésil). L'usine a entamé la production des versions berline et break. Dans le domaine des véhicules utilitaires, le Groupe a démarré la production de la phase 2 de Master à l'usine Sovab de Batilly (France). Un investissement de 200 millions d'euros sur ce site a été annoncé pour des projets futurs.

Ces lancements ont montré l'efficacité du Système de Production Renault (SPR), enrichi en continu des meilleures pratiques de l'Alliance. Déployé sur l'ensemble des 34 sites de production du Groupe, le SPR se base sur la standardisation des tâches et le management de la qualité au quotidien. Il vise à assurer une qualité et une performance homogènes à travers le monde.

Déployé sur les 34 sites de production du Groupe, le SPR assure une qualité et une performance homogènes à travers le monde. Ici, à Pitesti (Roumanie).

Le développement durable est au cœur des préoccupations de Renault. Aujourd'hui, le Groupe affiche un taux de plus de 90 % de ses sites à la norme ISO 14001.

En 2006, Renault a préparé le démarrage de la remplaçante de Twingo et de la future Laguna, prévue en 2007. L'entrée en usine des deux voitures, premier jalon de la phase d'industrialisation, s'est déroulée aux dates prévues.

L'outil industriel de Renault a prouvé une nouvelle fois sa flexibilité et sa capacité à s'adapter à la demande commerciale. Les usines ont largement utilisé les accords d'aménagement du temps de travail qui permettent de capitaliser les jours en période d'activité forte pour les rendre en période de sous-activité. Les transferts de personnes ont été largement utilisés, que ce soit en Espagne entre Valladolid et les autres usines de Castille ou en France, en particulier au départ de Sandouville. Par ailleurs, Valladolid a été en mesure de commencer l'assemblage de Clio III dès septembre 2006, soit moins de 8 mois après cette décision.

Renault primé pour son développement durable

Le développement durable est au cœur du système industriel de Renault. En 2005, le Groupe obtenait le prix de l'éco-conception pour la planche de bord de Modus. En 2006, Renault a remporté le prix du « management environnemental pour le développement durable », remis par le ministère français de l'Écologie et du Développement durable dans le cadre des prix « Entreprises & Environnement ». Renault est ainsi récompensé pour le déploiement international de son management environnemental. Celui-ci vise à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement à toutes les étapes du cycle de vie du produit automobile. Ces efforts sont allés de pair avec une démarche de certification systématique depuis 10 ans. Renault affiche aujourd'hui un taux de plus de 90 % de ses sites à la norme ISO 14001. Dans le domaine de l'environnement encore, Renault a poursuivi ses efforts en 2006 avec l'utilisation de peintures hydrodiluables (Valladolid).

Le thème de la sécurité sur le lieu de travail a donné lieu en 2006 à une campagne d'affichage qui a décliné au niveau mondial le slogan « Ma sécurité, ça me regarde ». Fin 2006, le Groupe affichait les meilleurs résultats en termes de sécurité sur le lieu de travail parmi l'ensemble des constructeurs mondiaux.

Les achats

Renault poursuit la politique d'optimisation de ses achats

En 2006, la Direction des Achats a relevé deux défis majeurs : continuer à réduire ses coûts d'achat afin d'atteindre l'objectif de moins 14 % en 3 ans dans le cadre de Renault Contrat 2009, et maintenir son niveau de performance dans un environnement marqué par la flambée des prix des matières premières et de l'énergie.

En ligne avec les engagements de Renault Contrat 2009, la Direction des Achats a intensifié en 2006 ses efforts en matière de qualité, de profitabilité et de croissance.

En matière de qualité, Renault vise 100 % de conformité. Ainsi, 108 pièces de la future Laguna ont été identifiées comme critiques parce que leurs fournisseurs sont nouveaux ou qu'elles sont particulièrement complexes à fabriquer. Ces pièces ont ensuite fait l'objet d'un suivi particulier. L'objectif est ambitieux : obtenir un taux de conformité de 100 % des pièces dès les premiers lots de véhicules fabriqués dans l'usine de Sandouville.

En termes de profitabilité, la Direction des Achats a mis en place un plan mondial de réduction des coûts destiné à renforcer l'intégration régionale des achats. La part des achats locaux devra atteindre 80 % pour les véhicules fabriqués dans les sites de production situés hors d'Europe occidentale. Enfin, les coûts d'étude et d'outillage fournisseurs seront réduits de 30 % pour chaque nouveau projet par rapport au précédent. La Direction des Achats optimise également ses propres coûts à l'échelle mondiale : elle a pour objectif de réduire ses coûts de fonctionnement de 5 % par an à isopérimètre.

Pour la croissance, la Direction des Achats s'est organisée pour soutenir la croissance des ventes du Groupe en accompagnant son développement à l'international et en favorisant le taux d'intégration locale.

Cette année, RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization) a vu croître son périmètre. Désormais, les achats réalisés en commun à travers RNPO représentent 75 % des achats totaux de l'alliance Renault-Nissan.

L'année 2006 se caractérise par un environnement économique difficile, marqué par la forte hausse du prix des matières premières. Un surcoût de 429 millions d'euros en 2006 par rapport à 2005 a été enregistré. Renault a toutefois largement compensé cette hausse, en identifiant avec ses fournisseurs

« Nous privilégions les relations qui s'inscrivent dans la durée »

Odile Desforges, Directeur des Achats

Comment la Direction des Achats a-t-elle tenu ses objectifs internes dans un contexte de flambée des prix des matières premières ?
L'augmentation du coût des matières premières a représenté un surcoût de 429 millions d'euros en 2006 pour Renault. Nous l'avons absorbé grâce aux économies réalisées avec nos fournisseurs. Renault a aidé ces derniers à respecter la trajectoire économique que le Groupe leur avait fixée, en mettant notamment à leur disposition des experts qui les ont conseillés sur les gains de productivité potentiels. En même temps, nous avons réduit nos coûts en collaborant avec l'ingénierie sur la conception des pièces. Enfin, l'internationalisation de nos achats a contribué à limiter l'impact de la hausse du coût des matières premières.

Vous avez réuni près de 1 200 fournisseurs après l'annonce du plan Renault Contrat 2009. Quel était l'objectif de la rencontre ?
De toute évidence, Renault a besoin du soutien de ses fournisseurs pour tenir les engagements du Plan, et en particulier celui relatif à la réduction des coûts d'achat de 14 % sur 3 ans. En contrepartie, Renault souhaite faire profiter ses fournisseurs de la croissance de ses ventes, soit 800 000 véhicules supplémentaires entre 2005 et 2009. Nos partenaires ont apprécié que nous leur donnions cette visibilité.

Avec le Renault-Nissan Purchasing Way, quelle relation l'Alliance souhaite-t-elle établir avec ses fournisseurs ?
Le Renault-Nissan Purchasing Way s'appuie sur les valeurs de l'Alliance : le respect, la confiance et la transparence. Nous voulons promouvoir ces valeurs auprès de nos fournisseurs. Cela se traduit par un processus de sélection très clair, une préférence pour les relations qui s'inscrivent dans la durée et, enfin, l'apport d'outils pour faciliter la progression de nos fournisseurs vers les meilleurs standards mondiaux en termes de performance et pour encourager leur développement. La demande faite à nos fournisseurs de s'associer à l'action de Renault en faveur du développement durable, notamment en s'engageant formellement sur le respect des droits sociaux fondamentaux, constitue également une application du Renault-Nissan Purchasing Way.

des gains de productivité additionnels, et en réalisant des modifications techniques pour simplifier les composants ou réduire la part de certains matériaux coûteux, comme les métaux précieux présents dans les pots d'échappement.

Renault décerne les premiers trophées qualité fournisseurs

Renault a décerné, pour la première fois en 2006, les Renault Supplier Quality Awards destinés à récompenser la qualité fournisseurs. Cette initiative répond à trois objectifs :

- valoriser la forte contribution de ses fournisseurs à l'évolution de Renault dans le domaine de la qualité ;
- distinguer les meilleurs fournisseurs pour leur engagement et leurs résultats ;
- renforcer la motivation de l'ensemble des fournisseurs.

Ces premiers prix ont été remis aux sociétés Mahle, Siemens et Timken par Carlos Ghosn, Président de Renault, Odile Desforges, Directeur des Achats et P-DG de RNPO (Renault-Nissan Purchasing Organization), et Yann Vincent, Directeur de la Qualité.

La forte hausse du prix des matières premières a représenté un surcoût de 429 millions d'euros par rapport à 2005.

Le réseau commercial

Assurer la même qualité de service au client partout dans le monde

Dans le cadre de Renault Contrat 2009 et de son engagement en qualité, le réseau commercial a déployé en 2006 le Plan Excellence Renault 4 (PER 4). Celui-ci concerne le volet « qualité du service au client ».

Lancé le 10 février 2006, le PER 4 s'appuie sur cinq leviers, dont « l'expérience client ». Renault a analysé les attentes du client à chaque étape de son parcours dans le réseau. Cette analyse a permis d'identifier 20 moments clés dans la relation avec le concessionnaire. Pour chacun de ces moments clés, elle a conduit à une définition de la réponse à apporter afin de garantir la satisfaction du client quel que soit le pays où le PER 4 est déployé. L'enjeu du PER 4 vise à systématiser la qualité de service.

Pour contribuer à cette standardisation de la qualité, Renault a mis en place un nouveau dispositif de mesure de la satisfaction des clients. Aux traditionnelles enquêtes mensuelles, le Groupe a ajouté des enquêtes « client mystère ». Celles-ci permettent de vérifier l'application effective des « 20 essentiels ». Pour motiver le personnel des affaires, la qualité de service a fait l'objet d'animations spécifiques. Un challenge mondial a été créé : le Renault Global Quality Award. En avril 2007, les meilleures concessions recevront un trophée récompensant leur excellence en matière de qualité de service. Le système de rémunération du réseau a parallèlement été indexé sur la performance en qualité de service.

Le PER 4, dans sa dimension ressources humaines, a amené la création de « Renault Academy ». Ce pôle mondial vise à harmoniser la formation des vendeurs et des techniciens de la réparation. Enfin, une communication spécifique du PER 4 a permis de fédérer l'entreprise et le réseau autour des objectifs de qualité.

Fin 2006, les 26 pays concernés par le programme avaient déployé tout ou partie du PER 4 dans leurs réseaux. À terme, quelque 23 000 personnes, pour moitié des conseillers commerciaux, auront suivi un programme de formation comportementale entre 2006 et 2007. Ce dispositif représente plus de 73 000 jours de formation. Plus d'un million de clients ont d'ores et déjà été interrogés dans le cadre d'enquêtes sur la qualité de la livraison de leur véhicule et après un passage en après-vente. Les conclusions de ces enquêtes sont claires : 19 des 26 pays se situent dans le top 3 en qualité de service.

En 2007, l'objectif consistera notamment à concentrer les efforts sur la réduction de la dispersion, c'est-à-dire la différence de qualité entre les affaires.

La qualité du service apporté au client est un élément clé de la démarche qualité du réseau commercial.

« Expliquer à chacun son rôle vis-à-vis du client »

Marie-Christine Caubet,
Directeur Commercial Europe

Quelles sont les implications de Renault Contrat 2009 pour le réseau commercial ?

Renault Contrat 2009 constitue d'abord un acte de management majeur en inscrivant, notamment dans l'objectif qualité, la forte volonté de l'entreprise d'être davantage orientée vers le client. L'analyse fine des attentes client a permis de définir ce que nous appelons les « 20 essentiels », 10 en vente et 10 en après-vente. Chacun correspond à un indicateur précis, partagé, suivi de manière mensuelle et intégré dans la rémunération des collaborateurs réseaux et de nos concessionnaires. La qualité de service, axe fort de Renault Contrat 2009 pour le commerce, a ainsi été déployée avec force.

Renault Contrat 2009 a fait l'objet d'un vaste plan de déploiement, en aval comme en amont, en précisant à chacun, individuellement et de manière très opérationnelle, sa contribution aux objectifs de croissance, qualité et profitabilité. C'est là le meilleur moyen de garantir une implication et une adhésion de tous pour que le client soit intégré au cœur des préoccupations de l'entreprise.

Comment améliore-t-on la satisfaction client en matière de vente et de service après-vente ?

Plutôt que de recourir aux indicateurs internes, parfois complexes, nous avons préféré expliquer à chacun son rôle du point de vue du client. La croissance n'est rentable que si nos produits et services correspondent aux vraies attentes clients. La qualité n'a d'intérêt que si le client la constate, au quotidien, au niveau tant du produit que du service. Et la profitabilité ne vaut que si elle est partagée. Partagée à travers de nouveaux investissements qui donnent satisfaction au client, partagée par les collaborateurs mais aussi avec nos actionnaires. C'est pourquoi Renault Contrat 2009 doit être perçu, dans toutes nos affaires, à travers tous nos produits et dans tous les pays, comme la réponse de Renault à ses clients, à tous ses clients. Renault Contrat 2009 – et plus spécifiquement les engagements en termes d'amélioration de la satisfaction client – est un investissement majeur, un acte de management fort : c'est à ce prix que nous progresserons significativement et durablement. L'augmentation de 3 points du taux de satisfaction vente et après-vente observée en Europe depuis le début de l'année est à ce titre encourageante. Elle confirme que des actions jugées parfois basiques sont réellement perçues par le client et que le changement de nos process ou de nos comportements peut améliorer significativement l'image de notre marque.

Poursuite de la politique commerciale sélective en Europe

Renault a amplifié en 2006 la politique commerciale sélective lancée en 2005. Celle-ci vise à recentrer la stratégie commerciale sur les ventes les plus rentables, en réduisant les volumes destinés notamment aux grandes flottes et aux loueurs courte durée. La politique sélective se traduit également par le refus de participer systématiquement aux surenchères promotionnelles qui affectent la plupart des marchés européens. Elle contribue à l'effort du Groupe pour atteindre une marge opérationnelle de 6 % en 2009.

Cette nouvelle orientation relève aussi d'une volonté d'assainir le marché du véhicule d'occasion. Les ventes aux loueurs courte durée, par exemple, s'accompagnent généralement d'engagements de reprise au bout de 6 à 9 mois. Or, l'engorgement du marché de l'occasion consécutif à ces ventes finit par entraîner une baisse des prix des modèles d'occasion, phénomène qui pèse ensuite sur le marché du véhicule neuf. Renault est en train de sortir de ce cercle vicieux.

Vendeurs et techniciens de la réparation suivent des formations dispensées par « Renault Academy », le pôle qui déploie la culture qualité.

Les pièces de rechange et les accessoires

En 2006, l'activité Pièces et Accessoires a démontré qu'elle représentait un enjeu commercial et financier stratégique pour Renault. Elle a apporté une contribution importante et en très forte hausse aux résultats du Groupe.

Une stratégie logistique globale déclinée par région

La logistique s'impose comme le premier levier du commerce Pièces et Accessoires de Renault et joue un rôle essentiel dans la qualité du service après-vente du constructeur.

C'est pourquoi la Division Pièces et Accessoires (DPA) a initié en 2006 un pilotage mondial de l'excellence logistique pièces de rechange qui vise les meilleurs standards sur chacun des marchés en termes de disponibilité et de livraison de ses produits, de coûts et de maîtrise du niveau des stocks. Il fixe des objectifs et des indicateurs de performance, et exige des compétences adaptées au contexte et aux ambitions de chaque région.

Les nombreux projets industriels de Renault à l'international, en particulier la vocation mondiale du programme Logan, ont également conduit la DPA à engager dès 2006 une profonde mutation de son dispositif logistique. Cette mutation consiste à passer du schéma actuel de distribution en étoile à partir des centres basés en France vers les différents magasins nationaux à une organisation multipolaire des approvisionnements et des flux de pièces de rechange en fonction des nouveaux pôles de croissance de Renault dans le monde. Ainsi, les magasins implantés en Roumanie ou en Corée ont vocation à devenir de véritables « magasins source » pour d'autres pays. D'autres magasins, notamment au Brésil ou en Argentine, sont amenés à se tourner davantage vers un approvisionnement local.

Parallèlement, la DPA a continué l'année dernière à adapter sa capacité logistique au développement du commerce dans les différentes régions, avec le démarrage d'un nouveau centre de distribution à Villeroy dans l'Yonne, l'inauguration de nouveaux magasins au Maroc et en Russie, le lancement de nouveaux magasins en Algérie et en Slovénie.

En 2006, la DPA a également lancé un chantier de professionnalisation du réseau commercial dans l'organisation et la gestion des magasins pièces de rechange des concessions, pour améliorer la qualité de service au client final.

Magasin Pièces et Accessoires à Swiecice (Pologne).

Accessoires : un plan de croissance en six axes

Destinés à étendre ou à personnaliser l'usage d'un véhicule, les accessoires font l'objet d'un objectif ambitieux dans le cadre de Renault Contrat 2009. Celui-ci consiste à accroître de 50 % les ventes d'accessoires dans le monde d'ici à 2009, et de 80 % la contribution financière de l'activité. La Division Pièces et Accessoires a adopté un plan de rupture en six axes qui consiste à :

- mettre en place une solution de pose industrialisée ;
- redéfinir et élargir le plan produit ;
- mieux communiquer sur l'accessoire ;
- intégrer l'accessoire dans la stratégie marketing et produit des véhicules ;
- définir une politique commerciale adaptée et développer un vrai suivi de l'activité accessoires ;
- concevoir, produire et acheter localement pour mieux répondre à la demande des clients.

Les résultats 2006 sont en avance par rapport à Renault Contrat 2009.

Développement des canaux de vente supplémentaires

La Division Pièces et Accessoires développe également le commerce de pièces de rechange de Renault à travers des enseignes de service rapide déployées avec son réseau de marque et des réseaux après-vente construits sur son offre de produits multimarques. En 2006, Renault Minute, spécialisé dans les opérations d'entretien courant, a fêté ses 20 ans ainsi que l'ouverture en Algérie de son 1 000e site. L'enseigne est désormais implantée dans 21 pays.

Renault Minute Carrosserie, lancé en 2002, constitue pour sa part une réponse à un marché évoluant vers une majorité de chocs urbains et légers. Présente fin 2006 dans 19 pays, l'enseigne a ouvert en Turquie son 600e site.

Parallèlement, la DPA a poursuivi la création de réseaux spécifiques en lançant en France Ixell Carrosserie et la station de lavage Ixtar. L'affiliation de carrossiers au réseau Ixell permet de renforcer la commercialisation des produits de la marque de peinture Ixell, déjà bien implantée sur le marché. L'ouverture de stations Ixtar vise à développer les ventes de matériel et de produits de lavage, de nettoyage et de rénovation de la marque Ixtar, lancée en 2005.
Quant au réseau de réparation multimarques Motrio, déjà déployé en France, en Pologne et au Portugal, il a été développé en 2006 en Argentine.

Création de trois directions de programme

La Division Pièces et Accessoires a créé en 2006 trois directions de programme consacrées aux grands segments du marché :

- les accessoires ;
- la carrosserie-peinture ;
- l'entretien-usure-mécanique.

Chacune est dirigée par un directeur de programme responsable de la rentabilité de l'activité à travers son engagement sur les objectifs à atteindre. Son rôle est notamment d'améliorer la transversalité et l'efficacité des métiers participant au développement de l'activité au sein de la DPA et, plus largement, dans toute l'entreprise.

Renaultp@rts : un milliard d'euros de chiffre d'affaires

Lancé en 2003, le site de vente en ligne Renaultp@rts permet aux professionnels du réseau commercial de commander sur internet la totalité de l'offre pièces et accessoires. Le site a franchi en 2006 le cap du milliard d'euros de chiffre d'affaires pour un total de 11 520 clients.
Renaultp@rts a été étendu l'an dernier à la Suisse, au Portugal et aux Pays-Bas, portant à huit le nombre de pays où le site est implanté. En 2006, Renaultp@rts représente près de 40 % de la fonction grossiste de la Division Pièces et Accessoires. L'enjeu consiste désormais à poursuivre son expansion dans d'autres pays afin d'accélérer la croissance du commerce de pièces et accessoires.

Les stations de lavage Ixtar visent à promouvoir la vente des matériels et produits de lavage, de nettoyage et de rénovation de la marque Ixtar, lancée en 2005.

Le financement des ventes

RCI Banque en support de la croissance de Renault

RCI Banque, la financière des marques du groupe Renault dans le monde, de Nissan en Europe et en Amérique du Sud, a défini en 2006 sa contribution au plan Renault Contrat 2009 en termes de qualité, de profitabilité et de croissance.

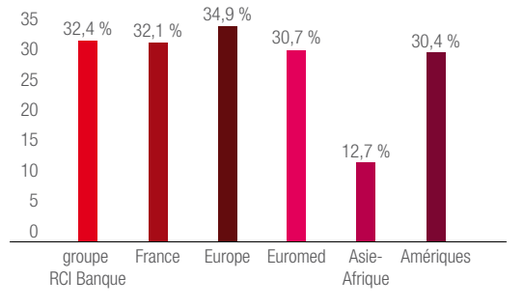
RCI Banque joue aujourd'hui un rôle central dans le dispositif commercial de Renault. Son offre de financement et de services aux clients et aux réseaux de distribution des marques du Groupe accompagne les ventes. À ce titre, la contribution de RCI Banque aux engagements de Renault Contrat 2009 est essentielle.

En termes de qualité, la banque s'engage à être dans les deux premières financières de marque pour la qualité de service du réseau Renault à l'horizon du Plan. L'engagement sera mesuré annuellement par une enquête indépendante multi-constructeurs auprès des concessionnaires automobiles. Pour atteindre cet objectif, RCI Banque compte notamment sur la qualité reconnue de ses postes vendeurs mis à la disposition des réseaux, sur l'efficacité de sa présence commerciale sur le terrain et sur l'étendue de sa gamme de produits et de services.

Le deuxième engagement porte sur la profitabilité. RCI Banque est un contributeur essentiel à la marge opérationnelle de Renault, avec un résultat de 491,9 millions d'euros en 2006. Dans le cadre de la réalisation de Renault Contrat 2009, RCI Banque s'engage à augmenter sa contribution et à maintenir son « return on equity » autour de 15 % à l'horizon 2009. L'effort portera notamment sur la confirmation d'un haut niveau de compétitivité dans l'entreprise, en particulier sur le coût de la ressource financière grâce au maintien du bon rating de la banque, sur l'amélioration du coût du risque et sur la réduction des frais de fonctionnement.

Le troisième engagement mis en œuvre par RCI Banque pour accompagner la croissance de Renault est axé principalement sur le développement à l'international. De nouvelles implantations ont été réalisées en 2006, en Corée du Sud, en Russie, au Maroc, en Colombie et en Algérie. Ces implantations et les nouveaux projets de développement qui seront réalisés d'ici à fin 2009 contribueront significativement à la croissance des encours. Parallèlement, la banque privilégiera la reprise des activités de financement clientèle à 100 % chaque fois que les conditions locales le permettront, comme en Roumanie en 2006 et en projet au Royaume-Uni en 2007.

Taux d'intervention sur les immatriculations de véhicules neufs
(Renault, Nissan, Dacia, Renault Samsung Motors - 2006)



Brochure financement Renault Slovénie.

« Accompagner les objectifs de croissance et de profitabilité de Renault »

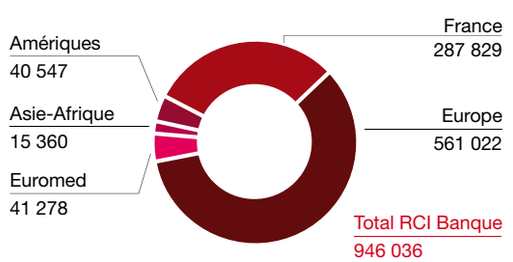
Philippe Gamba,
Président-Directeur Général de RCI Banque

Comment le développement international de RCI Banque s'inscrit-il dans le plan Renault Contrat 2009 ?
Tout d'abord, nous allons accompagner la croissance des ventes (+ 800 000 véhicules vendus en 2009 par rapport à 2005) en élargissant notre propre implantation internationale. Celle-ci devrait passer de 22 pays en 2005 à une fourchette comprise entre 26 et 33 pays en 2009. Parallèlement, le nombre de filiales détenues à 100 % ou de joint-ventures devrait croître sensiblement, de 17 en 2005 à 25-29 en 2009. Cet effort se traduira par une croissance des encours dans les pays émergents. À l'horizon 2009, les pays hors d'Europe occidentale représenteront plus de 20 % des volumes et environ 10 % des encours du Groupe, soit cinq fois plus que fin 2005. L'accent sera mis notamment sur la Corée du Sud, où nous financerons les ventes de Renault Samsung Motors, la Russie, le Maroc, l'Argentine et le Brésil.

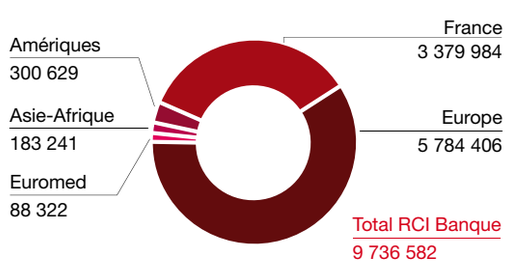
De quelle manière le développement produit peut-il contribuer à atteindre les objectifs ?
Il y a pour cela deux pistes. En premier lieu, nous devons développer les produits avec engagement de reprise (crédit ballon, leasing, location longue durée) plutôt que les produits de crédit classique. En second lieu, nous devons proposer aux clients des solutions tout compris associant le financement, les assurances et les contrats de services. Cette stratégie est doublement gagnante, puisqu'elle alimente la croissance rentable tout en fidélisant les clients de Renault.

Brochure financement Renault Algérie.

Nombre de véhicules financés en 2006
(véhicules neufs et d'occasion)



Nouveaux financements
(en milliers d'euros)



La Formule 1

Un exploit sans précédent

Pour la deuxième année consécutive, Renault remporte le Championnat du monde 2006 FIA des constructeurs de Formule 1 et Fernando Alonso est couronné Champion du monde des pilotes.

En remportant de nouveau en 2006 les Championnats du monde Constructeurs et Pilotes, Renault a démontré que les titres obtenus en 2005 ne devaient rien au hasard. Au contraire, le Renault F1 Team a maintenu sa suprématie dans un environnement complètement renouvelé puisque le nouveau règlement de la FIA imposait cette année un changement de motorisation à tous les participants.

Ces victoires sont le fruit du travail remarquable accompli par les équipes de Viry-Châtillon, en France, chargées de la conception et de la mise au point du moteur, et d'Enstone, en Angleterre, responsables de la partie châssis. Ces 800 personnes, soutenues par les ingénieurs du Technocentre Renault de Guyancourt, sont les artisans des succès de Renault en Grand Prix. Sous la présidence d'Alain Dassas et la direction de Flavio Briatore, elles ont à nouveau démontré leur capacité à développer une technologie fiable et robuste.

Au-delà de la dimension sportive, la victoire de Renault en Formule 1 est emblématique des efforts du Groupe lui-même. Car la Formule 1 partage avec les véhicules de série l'exigence la plus élevée en matière de fiabilité et de qualité. Or, l'engagement qualité du plan Renault Contrat 2009 – classer la future Laguna parmi les trois meilleures de son segment – rejoint l'objectif du Renault F1 Team de figurer sur le podium à chaque course. Si les contraintes technologiques sont différentes, la démarche est la même, notamment en matière de coûts. Renault a ainsi remporté ces victoires avec l'un des plus petits budgets des top teams engagés dans la compétition.

La Formule 1 constitue également un vecteur de notoriété incomparable sur les quatre continents où se déroulent les courses. En 2006, le Championnat du monde a enregistré au cumul 2,8 milliards de téléspectateurs. Sur les 26 000 heures de retransmission consacrées à la F1, toutes chaînes confondues, Renault a été présent à l'écran 21,9 % du temps en 2006 contre 17,9 % en 2005 et 13,5 % en 2004. Cette notoriété se mesure d'ailleurs dans les pays où la marque est absente commercialement. Une enquête réalisée auprès d'automobilistes indiens révèle que 31 % d'entre-eux connaissent Renault via la Formule 1. Dans les pays où le Groupe est présent, la participation à la Formule 1 renforce l'image de la marque en termes de fiabilité, de qualité et de jeunesse.

Enfin, les acteurs de la discipline sont parvenus à l'été 2006 à un bon accord commercial, garantissant à l'avenir de meilleures retombées financières pour les équipes participantes. Toutes ces raisons légitiment l'engagement durable de Renault en Formule 1.

En 2006, Renault a remporté les Championnats du monde Constructeurs et Pilotes avec la R26.

« Nos résultats ne sont pas le fruit du hasard »

Alain Dassas,
Président de Renault F1 Team et de Renault Sport

En quoi ce deuxième doublé est-il important par rapport au premier ?
Ce deuxième doublé montre que nos résultats ne sont pas le fruit du hasard. Ils sont la conséquence d'une stratégie claire, d'un développement planifié et d'une organisation rigoureuse. La qualité de nos équipes nous a permis d'être les plus fiables du plateau durant toute la saison. Renault mérite vraiment son double titre de Champion du monde.

Qu'est-ce qui a fait la différence entre Renault et les autres constructeurs ?
L'expertise ! Renault possède une véritable expérience en Formule 1, accumulée au fil des années. Ce savoir-faire place naturellement notre écurie aux côtés de Ferrari ou de McLaren. Notre fiabilité technique a été un atout supplémentaire décisif. Au même titre que l'engagement total de l'équipe Renault, la disponibilité sans faille de tous les métiers, de l'ingénierie, du moteur en France à celui du châssis en Angleterre. Cet esprit d'équipe, cette volonté absolue d'être les meilleurs ont porté Renault vers la victoire.

Quelles peuvent être les retombées de cette deuxième victoire pour Renault ?
Aujourd'hui, Renault montre qu'il sait être le meilleur dans un sport aussi compétitif, technique et exigeant que la Formule 1. Le Groupe est capable d'offrir la même performance, le même niveau d'engagement de qualité et de fiabilité pour ses voitures de série.

Renault Sport Technologies

Succès renouvelé des World Series by Renault

La deuxième édition des World Series by Renault a confirmé le succès de ce concept, associant compétition sportive de haut niveau et divertissement.

Les sept manifestations organisées au cours de la saison 2006 ont réuni un total de 550 000 spectateurs. Depuis la création de la formule en 2005, 1,2 million de personnes ont assisté à ces courses. En termes d'affluence, les Worlds Series by Renault constituent désormais le deuxième événement de sport automobile après les 24 Heures du Mans en France et après la Formule 1 en Grande-Bretagne, en Belgique, en Espagne et en Turquie.

Entièrement gratuits et destinés à attirer un public plus large que celui des seuls passionnés de compétition automobile, les World Series by Renault présentent deux volets. Le premier, sportif, compte trois championnats internationaux organisés au cours d'un week-end. L'épreuve reine oppose des monoplaces de 425 ch pilotées par de jeunes espoirs de la Formule 1. Le second volet comprend une série d'animations destinées à un public familial. Au programme figurent des démonstrations de Formule 1 assurées par le Renault F1 Team, mais aussi des parades de véhicules historiques, des démonstrations aériennes et des ateliers de sécurité routière.

La formule séduit au-delà du seul cercle des passionnés. En 2006, 65 % des spectateurs présents aux World Series by Renault n'avaient jamais assisté à une compétition automobile auparavant. Fait encourageant, 95 % des visiteurs déclarent vouloir revenir en 2007. Le succès populaire est lui-même largement relayé par la presse.

Les World Series by Renault représentent à la fois un vecteur de notoriété pour la marque et un outil d'animation pour les affaires. L'entrée sur le circuit se fait uniquement sur invitation à retirer dans le réseau Renault. Devant ce succès, Renault a choisi de poursuivre le développement des World Series by Renault. À compter de 2008, elles devraient inclure des étapes hors d'Europe, notamment en Asie et en Amérique du Sud.

Les World Series by Renault ont attiré plus de 1,2 million de spectateurs en 2005 et 2006.

Mégane F1 Team R26 : une vraie sportive

Le succès rencontré par Mégane F1 Team, commercialisée en janvier 2006, a conduit Renault à présenter lors du dernier Mondial de l'Automobile Mégane F1 Team R26, clin d'œil aux monoplaces qui concourent en Championnat du monde de Formule 1. Développé par Renault Sport Technologies, ce nouveau modèle est la version la plus sportive de la famille Mégane Renault Sport. Son moteur 2.0 16v turbocompressé développe une puissance de 230 ch que la boîte de vitesses manuelle à 6 rapports permet d'exploiter pleinement. Les 100 km/h sont atteints en 6"5 et le 1 000 m départ arrêté est parcouru en 26"6. Mégane F1 Team R26 offre la meilleure consommation de sa catégorie à ce niveau de puissance, avec 8,5 l/100 km en cycle mixte.

Participations et coopérations

AB Volvo, leader européen du poids lourd

La contribution de Volvo aux résultats de Renault s'élève en 2006 à 384 millions d'euros, contre 308 millions d'euros en 2005.
Les activités poids lourds de Volvo et de Renault (Renault V.I. et Mack) sont regroupées depuis janvier 2001 au sein du groupe AB Volvo. Renault est ainsi devenu l'actionnaire principal du premier constructeur européen et deuxième constructeur mondial, avec une participation de 20,74 % dans le capital de Volvo (et 20,53 % des droits de vote). Renault est représenté au Conseil d'administration de Volvo par Louis Schweitzer, Président du Conseil d'administration de Renault et par Philippe Klein, Directeur Délégué à la Présidence.
Les trois marques (Volvo Trucks, Renault Trucks et Mack) continuent à développer leur identité propre tout en étant complémentaires géographiquement et en termes de produits. Cela permet d'offrir aux clients une gamme élargie, s'étendant des petits véhicules légers aux gros tonnages, ainsi qu'un vaste réseau sur plus de 130 pays, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud, et en Asie. Les livraisons globales 2006 s'élèvent à près de 220 000 unités (214 000 en 2005).

Intensification des accords de partenariat dans le cadre du développement de Renault à l'international

En Inde, Renault capitalise sur le succès de son partenariat avec Mahindra & Mahindra (société commune créée en 2005 pour le montage de Logan) et signe en novembre 2006 un « Memorandum of Understanding » prévoyant une nouvelle implantation industrielle d'une capacité de production de 400 000 véhicules, ainsi qu'une usine de mécanique Renault. L'objectif de cet accord est d'offrir à partir de 2009 des produits innovants sur l'un des marchés les plus dynamiques du monde.
Au Maroc, Renault porte à 80 % sa participation dans le capital de la SOMACA (Société marocaine de construction automobile), les 20 % restants étant détenus par PSA Peugeot Citroën. L'usine de Casablanca produit pour Renault Logan et Kangoo.
En Iran, Renault Pars (société détenue à 51 % par Renault) est détentrice de la licence du programme X90 (Logan), dont la plate-forme est utilisée par les partenaires Iran Khodro et SAIPA pour la production de véhicules (300 000 unités de capacité de production). En mai 2005, Renault et Pars Khodro (groupe SAIPA) avaient signé un accord pour l'assemblage et la commercialisation en Iran de Renault Mégane berline 4 portes (capacité de 15 000 véhicules à l'horizon 2008).

Nissan, une participation pivot pour une Alliance stratégique

(voir Nissan p. 60, ainsi que l'Alliance p. 53).

Autres coopérations et partenariats visant à optimiser la structure des coûts du Groupe

Les objectifs de qualité et de réduction des coûts ont conduit Renault à conclure des accords de partenariat dans différents domaines :

- pour la co-conception et la fabrication de composants mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses), avec le groupe PSA Peugeot Citroën ;
- pour la vente d'organes, avec Volvo et MMC (boîtes de vitesses et moteurs) et avec Suzuki Jimny (moteurs diesel) ;
- pour le co-développement et la production de véhicules utilitaires, avec General Motors Europe. Les Renault Trafic et Opel/Vauxhall (GM) Vivaro sont produits dans l'usine GM Europe de Luton (Royaume-Uni) et dans l'usine Nissan de Barcelone (Espagne). Les gros fourgons produits dans l'usine Renault de Batilly (France) sont commercialisés sous le nom de Master par Renault et de Movano par Opel/Vauxhall (GM) ;
- pour la distribution :
  - du fourgon Mascott fabriqué dans l'usine Renault de Batilly (France), avec le réseau Renault Trucks (groupe AB Volvo) ;
  - des véhicules Renault en Malaisie, avec la société TC Euro Cars Sdn. Bhd, qui en assure l'après-vente. Renault a lancé la production de Kangoo en 2004 dans l'usine de ce partenaire, avec un objectif de 4 000 véhicules par an à l'horizon 2008 ;
  - des véhicules de la gamme (essentiellement Clio et Mégane), avec Renault South Africa (détenue à 51 % par Renault et 49 % par Imperial Group).

Renault détient des participations majeures dans deux sociétés mondialement implantées : Nissan et AB Volvo. En 2006, Renault poursuit sa stratégie de coopération pour accompagner son développement à l'international. D'autres accords en matière de recherche, de distribution et de fabrication permettent à Renault d'être plus compétitif.

Résultats financiers d'AB Volvo (en millions d'euros ou de SEK)

	2006			2005	
	SEK	EUR*	Évolution 2006/2005	SEK	EUR**
Chiffres d'affaires net	248 135	26 832	+ 7,3 %	**231 191**	**24 915**
Résultat d'exploitation	20 399	2 205	+ 12,4 %	**18 151**	**1 956**
Résultat net	16 318	1 765	+ 24,5 %	**13 106**	**1 412**
Dividende par action en SEK	16,75	Au titre de l'exercice 2005	34 %	**12,5**	Au titre de l'exercice 2004

** 1 EUR = 9,25 SEK ** 1 EUR = 9,28 SEK*

3

L’alliance Renault-Nissan : unis pour la performance

L’alliance Renault-Nissan est un partenariat unique entre deux entreprises mondiales, unies pour la performance, qui disposent d’une stratégie cohérente, partagent leurs objectifs, recherchent des synergies motivées par les résultats et échangent leurs best-pratices. Les deux entreprises respectent et renforcent leurs identités respectives ainsi que leurs marques.

Principes de l'Alliance

L'alliance Renault-Nissan forme un ensemble sans équivalent, composé de deux entreprises mondiales liées par des participations croisées. Elles sont unies pour la performance à travers une stratégie cohérente, des objectifs et des principes communs, des synergies orientées vers le résultat et un partage des meilleures pratiques. Toutes deux respectent et renforcent leurs identités respectives et leurs marques propres.

Principes de l'Alliance

L'Alliance est fondée sur la confiance et le respect mutuels. Son organisation est transparente. Elle autorise :

- un processus de prise de décision clair assurant la réactivité, la responsabilité et une performance de haut niveau ;
- la meilleure efficacité possible grâce à la combinaison des atouts des deux entreprises et au développement de synergies générées par les organisations communes, les groupes de travail conjoints et le partage de plates-formes et de composants.

L'Alliance attire les meilleurs talents, propose des conditions de travail attractives et des défis stimulants. Elle développe chez ses collaborateurs un esprit d'entreprise et d'ouverture au monde. L'Alliance génère pour les actionnaires des deux entreprises une rémunération attractive et met en œuvre les meilleures pratiques du gouvernement d'entreprise. Elle contribue au développement durable.

Objectifs

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

- être reconnue par les clients comme l'un des trois meilleurs 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.

Management stratégique

Nissan et Renault, dont les sièges sociaux respectifs sont situés à Tokyo et à Paris, ont des directions distinctes et gèrent leurs activités sous la responsabilité de leurs Comités exécutifs respectifs, responsables devant leurs Conseils d'Administration et leurs actionnaires propres.
En mars 2002, l'Alliance a créé une société de management stratégique détenue conjointement et à parité par Nissan et Renault dans le dessein d'élaborer une stratégie commune et de gérer l'ensemble des synergies. Cette société de droit néerlandais, Renault-Nissan b.v., abrite le Directoire de l'Alliance, qui se réunit jusqu'à dix fois par an. Carlos Ghosn est Président du Directoire de l'Alliance, qui comprend trois directeurs de Renault et trois directeurs de Nissan. D'autres membres du Comité exécutif Groupe de Renault et du Comité exécutif de Nissan (les directeurs les plus haut placés) assistent également aux réunions du Directoire de l'Alliance. Le Directoire pilote les objectifs stratégiques de l'Alliance à moyen et à long terme, et coordonne les activités communes à l'échelle mondiale.
Plusieurs entités rendent compte au Directoire de l'Alliance : le Bureau de Coordination de Renault et Nissan et les équipes qui coordonnent les activités de l'Alliance de Paris et Tokyo, dont les travaux des différents comités de pilotage et groupes de travail conjoints.

Le 6 novembre, le personnel du Technocentre (France) découvre le Pick-up Nissan présenté lors de la première édition du Nissan Engineering Day in Renault.

M. Koeda, Vice-Président Exécutif de Nissan, pendant la 4e Convention de l'Alliance.

Les comités de pilotage, dont la présidence est partagée par les membres des comités exécutifs de Renault et de Nissan, proposent des thèmes prioritaires lors des réunions du Directoire de l'Alliance, supervisent les activités des différents groupes de travail conjoints et aident à la mise en œuvre des projets de l'Alliance.

Il existe 18 groupes de travail conjoints dédiés à l'Alliance dans tous les principaux secteurs et domaines, notamment la planification des produits, la recherche et l'ingénierie avancée, l'ingénierie véhicule, l'ingénierie organes mécaniques, la fabrication et les achats. Ils ont pour mission d'explorer les champs de synergies entre les deux sociétés. Les membres des groupes de travail conjoints, qui travaillent à Tokyo, à Paris et dans d'autres sites de l'Alliance, communiquent quotidiennement, tiennent des conférences téléphoniques hebdomadaires et se rencontrent habituellement une fois par mois. Les responsables d'équipes rendent compte au Directoire de l'Alliance des progrès accomplis dans leurs domaines spécifiques.

Coopération

Le benchmarking et la transparence ont été à l'origine d'économies substantielles pour les deux partenaires de l'Alliance. Les plates-formes communes B et C ont été développées et des organes mécaniques sont partagés. Chaque entreprise exploite ses compétences métier : Nissan pilote le développement de nouveaux moteurs à essence, tandis que Renault pilote le développement de moteurs diesel. Les moteurs sont néanmoins mis au point en fonction des cahiers des charges respectifs de Renault et de Nissan. Ils se conduisent et réagissent différemment pour respecter chaque marque et les priorités des marchés.

La 4e Convention de l'Alliance a réuni 300 personnes en septembre 2006.

Renault-Nissan Purchasing Organization, première et plus importante coentreprise de l'Alliance

RNPO est la première coentreprise de l'Alliance, puisqu'elle emploie 300 personnes à Tokyo, Paris et Farmington Hills (Michigan), aux États-Unis, où se trouve le centre technique nord-américain de Nissan. RNPO négocie pour le compte de Renault et de Nissan, et ses activités d'achat conjointes représentent 75 % des achats de l'Alliance. Renault et Nissan conservent néanmoins leurs départements achats, qui se chargent des besoins propres à chaque marque. RNPO ne remplace pas, mais complète les départements achats de Renault et de Nissan.

« Le volume des achats réalisés par RNPO ne peut que croître, puisque nous partageons davantage de composants communs », a déclaré Odile Desforges, Président-Directeur Général de RNPO et Directeur des Achats chez Renault. « Nous avons par ailleurs pour objectif d'acheter davantage de composants aux principaux pays compétitifs, comme la Chine et l'Inde. La part de ces achats connaît déjà une augmentation spectaculaire car de grands groupes s'établissent dans ces pays et la technologie y progresse. »

Les collaborateurs de RNPO sont employés par Renault ou Nissan. « Les collaborateurs sont pourtant habilités à travailler pour les deux partenaires de l'Alliance », a déclaré Odile Desforges.« Ils doivent soutenir le plan Nissan Value Up et le plan Renault Contrat 2009. Les intérêts des deux entreprises leur tiennent à cœur, et ils ne font jamais passer les intérêts de l'une avant ceux de l'autre. C'est toujours une situation gagnant-gagnant. »

Coopérations et synergies

Ingénierie véhicule

Des plates-formes communes ont été développées au rythme du renouvellement de la gamme de Renault et de Nissan.
Les véhicules communs produits sur les plates-formes B et C ont 80 à 85 % de composants communs. Lorsque l'Alliance parle de plate-forme commune, cela comprend toutes les pièces d'emboutissage, les composants supports du moteur, le moteur, le système de transmission, la suspension, le réservoir de carburant, les freins, et les systèmes de chauffage et de ventilation.

Composants interchangeables

En complément de la stratégie de plates-formes communes, Renault et Nissan sont en voie d'adopter une nouvelle approche permettant de mettre en commun les composants de plates-formes différents : la politique des composants interchangeables. Cette stratégie repose sur une analyse fonctionnelle des besoins des clients et sur une gestion de l'interface entre composants et véhicules. Les composants interchangeables représentent environ 50 % du coût d'un véhicule. L'économi e attendue devrait s'élever à 500 millions d'euros par an d'ici à 2010.
Le potentiel de la politique des composants interchangeables va bien au-delà de celui des plates-formes communes. Cette politique garantit des pièces de base, même en l'absence de plate-forme commune, et permet une meilleure différenciation des véhicules et du marché. Il s'agit d'un domaine clé permettant à Renault et à Nissan de mieux répondre aux besoins des clients aux niveaux local et régional. Les deux entreprises standardisent les pièces autant que possible en utilisant des fournisseurs communs, gérés par Renault-Nissan Purchasing Organization (RNPO). Elle permet le partage des composants non seulement sur une même plate-forme, mais également entre plates-formes et régions. Elle permet enfin à Renault et à Nissan de fabriquer des véhicules différents sur une même ligne de montage avec une efficacité accrue. Un tel niveau de standardisation et de partage ne peut être atteint que dans le cadre d'un partenariat à long terme.

Organes mécaniques

La coopération dans le développement et l'utilisation communs d'organes mécaniques (moteurs et boîtes de vitesses) au sein de l'Alliance s'accélère. Renault et Nissan ont pour objectif de partager des organes mécaniques pour atteindre d'ici à 2010 huit familles communes de moteurs et huit familles communes de boîtes de vitesses. Les principaux échanges d'organes mis en œuvre ou en projet à ce jour :

- **Moteurs à essence HR15DE (S2G 1.5) et MR20DE/ MR18DE (M1G 1.8 – 2.0) :**
  - HR15DE sur Nissan Tiida et Tiida Latio, Nissan Note, Nissan Wingroad et Nissan Bluebird Sylphy.
  - MR20DE sur Nissan Lafesta, Serena, Bluebird Sylphy et Renault Clio III.
  - MR18DE sur Nissan Tiida et Tiida Latio, et Nissan Wingroad.
- **Moteur diesel M1D (M9R) 2.0 :**
  - M1D sur Renault Laguna II, Mégane II, Espace IV, Vel Satis, Trafic et Nissan Primastar.
- **Transmission manuelle MT1 240Nm 6 rapports :**
  - MT1 sur Renault Modus, Mégane II et Clio III, et sur Nissan Tiida, Sentra et Livina Geniss.

Recherche et ingénierie avancée

Renault et Nissan travaillent ensemble dans les domaines stratégiques de la recherche et de l'ingénierie avancée où les groupes possèdent des intérêts communs. Cette coopération a pour objectif d'optimiser l'affectation des ressources des deux groupes, de couvrir une large gamme de solutions techniques potentielles et d'accélérer les avancées techniques pour proposer de nouveaux produits. Les activités communes de recherche et d'ingénierie avancée couvrent de nombreux domaines, tels que les véhicules à pile à combustible, les véhicules hybrides, les matériaux, l'électronique, la mécanique et la sécurité active. En mettant en commun leurs expertises, ainsi que leur connaissance des marchés et des réseaux internationaux, les deux groupes sont parfaitement positionnés pour accroître leurs acquis techniques et fournir des solutions innovantes afin de placer l'Alliance parmi les trois premiers constructeurs dans le domaine des technologies clés.

Ingénierie électrique et systèmes électroniques

Renault et Nissan ont développé ensemble un nouveau système de navigation et de communication en 2004. La première application européenne de ce nouveau système de navigation et de communication concerne Renault Laguna

Le Nissan Engineering Day in Renault a été l'occasion d'échanger sur les compétences du partenaire.

et Nissan Pathfinder, lancés tous deux sur le marché en mars 2005. Il équipe également Renault Espace, Laguna et Vel Satis depuis avril 2005. Le nouveau système est décliné en quatre versions : un modèle pour Renault destiné au marché européen et trois pour Nissan (un modèle destiné à chacun des principaux marchés de Nissan : Japon, Europe et Amérique du Nord). Il équipe depuis progressivement d'autres modèles comme Renault Espace et Scénic.

Qualité

La Charte de Qualité de l'Alliance, qui définit les directives communes et les procédures qualité, est mise en œuvre dans tous les projets de l'Alliance. Sa deuxième version est disponible depuis janvier 2003. La Charte rapproche Renault et Nissan grâce à la mise en place d'outils de qualité communs. Afin d'améliorer les progrès des deux entreprises et de contribuer à l'atteinte des objectifs qualité de Renault, 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 parties si nécessaire.

Fabrication

Renault et Nissan ont développé activement l'échange des meilleures pratiques, notamment dans le secteur de la production. Les deux groupes travaillent aujourd'hui ensemble sur de nouvelles étapes de développement du Système de Production Renault (SPR - Renault Production Way) et du Système de Production Nissan (Nissan Production Way - NPW). Chaque entreprise améliore ses performances en s'inspirant des expériences du partenaire.

Logistique

En 2004, la logistique s'est dotée d'un CCT** propre afin d'exploiter au mieux la proximité géographique des usines de production industrielle des deux groupes à travers le monde. Le CCT est également chargé de prévoir les besoins internationaux de l'Alliance, qui sont en croissance constante. Les deux compagnies ont défini quatre domaines stratégiques de progrès (stratégie, gestion des coûts de nouveaux projets, international et ressources humaines). En 2006, le CCT a mis en place des indicateurs de performance (KPI) pour contrôler les activités physiques et échanger des business plans. Ils permettent de cibler systématiquement les activités régionales, de renforcer le benchmarking et l'échange de meilleures pratiques.

Ingénierie des process

La recherche de synergies en matière d'ingénierie des process cible les quatre principales fonctions d'assemblage de carrosserie : emboutissage, carrosserie, peinture et ambiance, châssis. 2006 a été une année marquante pour cette activité. Les mesures de réduction des coûts mises en place en 2005 ont été renforcées et le suivi constant permet de veiller au respect des engagements en termes de réduction des coûts en 2006/2007.

Le partenariat le plus fructueux de l'industrie automobile

La stratégie a été payante. Entre mars 1999 et fin 2006, Nissan s'est hissé de la dixième à la quatrième place en termes de capitalisation boursière. Au cours de la même période, Renault est passé de la onzième à la septième position. En termes de volume, Renault et Nissan occupent désormais la quatrième position parmi les constructeurs automobiles mondiaux.

** FTT : Functional Task Team (groupe de travail conjoint).*
*** CCT : Cross Company Team (groupe de travail conjoint).*

Principales étapes de la création de l'alliance Renault-Nissan

- **27 mars 1999** : Renault et Nissan annoncent leur alliance stratégique. Renault prend 36,8 % du capital de Nissan (en actions et titres comportant droits de vote) pour une valeur de 643 milliards de yens (5 milliards d'euros et 5,4 milliards de dollars).
- **Juin 1999** : mise en place des structures pour le développement et l'implantation de projets communs afin de promouvoir une croissance profitable aux deux partenaires de l'Alliance. Ces structures, dirigées par le Global Alliance Committee (GAC), couvrent toutes les activités des deux entreprises.
- **30 octobre 2001** : Renault et Nissan annoncent leur décision de renforcer encore l'Alliance, comme le prévoyait l'accord initial. Renault-Nissan b.v., société de management stratégique détenue à parts égales par Renault et Nissan, est une société de droit néerlandais.
- **Mars-mai 2002** : Renault exerce par anticipation les bons de souscription détenus depuis 1999 et porte sa participation dans le capital de Nissan de 36,8 % à 44,43 %. Nissan porte sa participation à 15 % dans le capital de Renault.
- **29 mai 2002** : Le Directoire de l'Alliance se réunit pour la première fois.
- **Mai 2005** : Carlos Ghosn devient Président de Renault, tout en conservant ses fonctions de Président de Nissan, et devient Président de Renault-Nissan b.v.

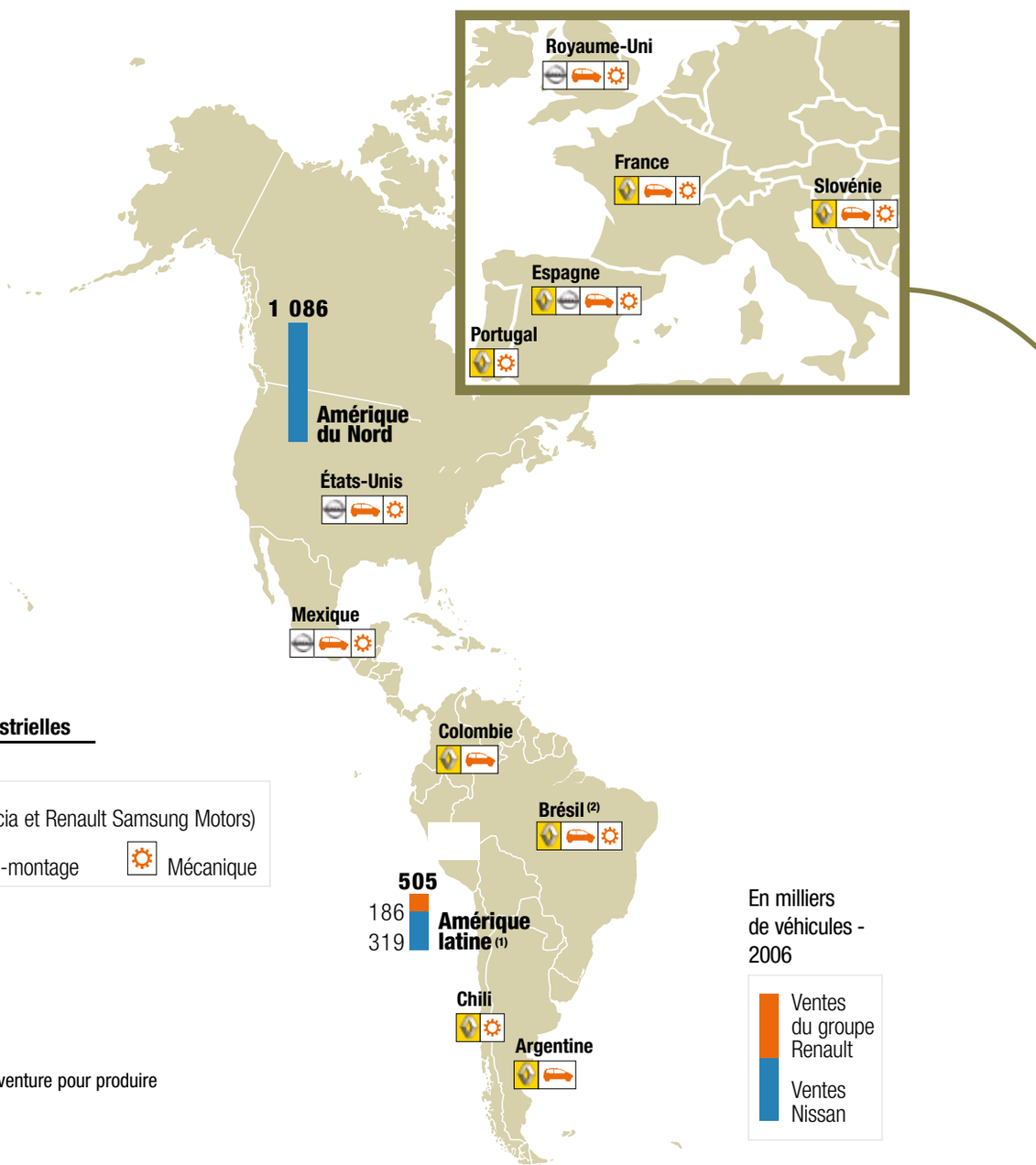
Coopérations et synergies

Corée du Sud

Après avoir fait l'objet d'un face-lift, la SM 3 fabriquée par Renault Samsung Motors a été exportée en Russie sous la marque Nissan en février 2006. Depuis lors, les exportations ont été étendues à d'autres pays. Elles ont atteint à 38 000 unités en 2006.

Amérique du Nord

Les nouvelles versions de Versa et Sentra ont été lancées. Elles sont dotées de motorisations communes et réalisées respectivement sur les plates-formes B et C. Les deux modèles sont également équipés de moteurs MR communs à l'Alliance.



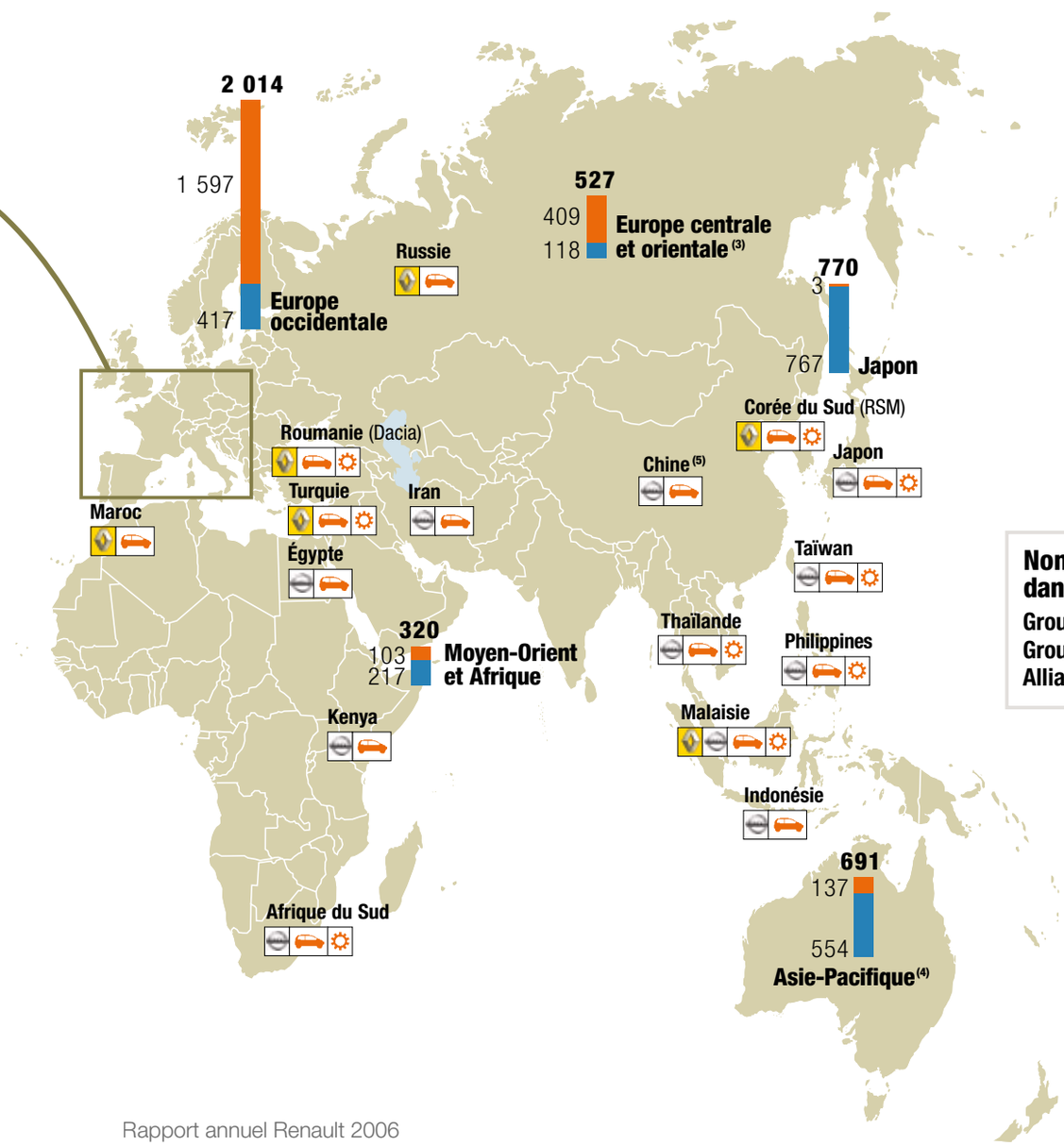
Ventes mondiales et implantations industrielles

Usines du groupe Renault (Renault, Dacia et Renault Samsung Motors)
Usines Nissan — Carrosserie-montage — Mécanique

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

Moyen-Orient et Afrique

Avec une croissance qui excède les 15 % dans la région, Nissan soutient le développement de Renault dans la zone grâce notamment à ses importateurs qui distribuent les véhicules de Renault.



Nombre d'unités commercialisées dans le monde - 2006

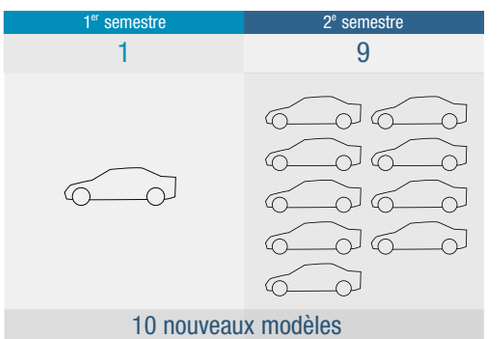
Groupe Renault	2 433 372
Groupe Nissan	3 477 799
Alliance Renault-Nissan	5 911 171

Nissan en 2006

Stratégie et croissance

Le 26 octobre 2006, Nissan a publié ses résultats pour le premier semestre 2006. Ceux-ci montrent un recul des profits par rapport à la même période de l'année précédente du fait du renchérissement du coût des matières premières et de l'énergie, des taux d'intérêt élevés ainsi que des croissances modérées voire nulles sur les marchés matures. Ces facteurs, auquel s'ajoute un niveau élevé de promotions commerciales, ont réduit la capacité des industriels à répercuter les hausses de coûts sur les clients finaux.
De plus, Nissan se trouvait dans une phase moins favorable de cycle produits. Parmi les dix nouveaux modèles prévus durant l'exercice 2006, un seul a été lancé au cours du premier semestre. Nissan a cependant enregistré une marge opérationnelle de 7,7 % au cours du premier semestre de l'exercice, ce qui continue à placer l'entreprise parmi les meilleurs constructeurs généralistes.

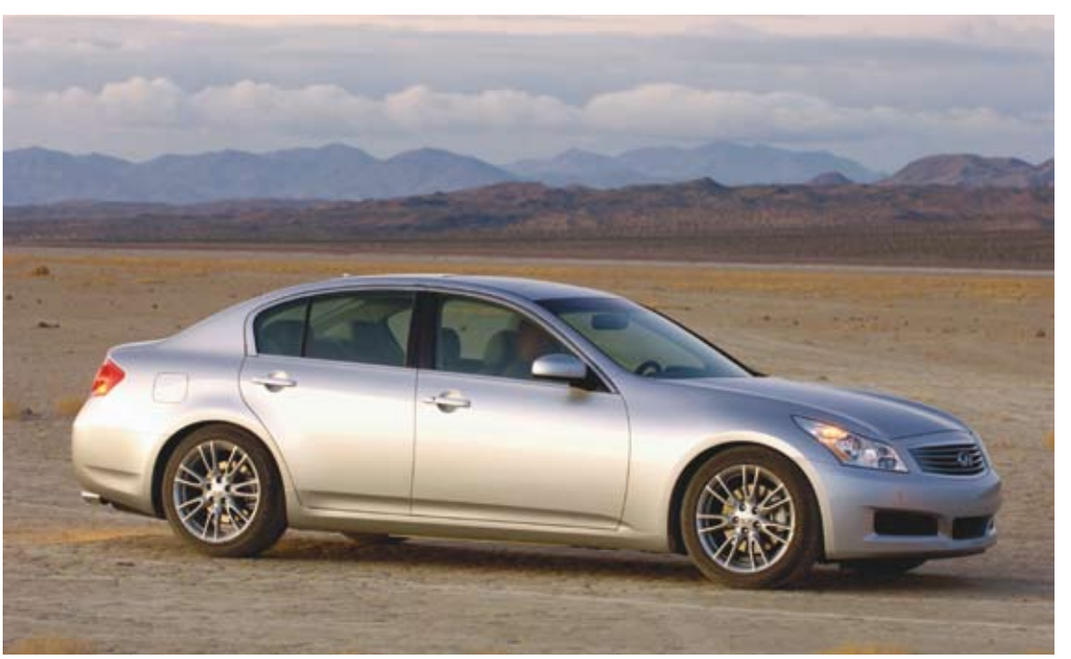
Lancement produit



Au cours du second semestre, Nissan a entamé une nouvelle offensive produits. L'entreprise a lancé neuf nouveaux véhicules, en particulier sur les segments les plus importants et les plus profitables du marché nord-américain (comme la nouvelle Altima), qui génère plus de 60 % des profits de l'entreprise. L'exercice fiscal 2007 verra l'arrivée de 11 nouveaux produits, un chiffre en progression par rapport à 2006.

Aux États-Unis, Nissan lancera un nouveau cross-over compact baptisé Rogue.

Nissan lancera, sur le segment des véhicules hautes-performances, le GT-R, véritable icône de la marque Nissan. Le GT-R était précédemment essentiellement commercialisé au Japon, mais il sera vendu cette fois sur les marchés mondiaux.



La nouvelle Infiniti G35 lancée au second semestre 2006 aux États-Unis.

Nissan dans le monde

Création d'une société financière en Chine

Shanghai (16 janvier 2007) : Nissan et Dongfeng Motor Group Co., Ltd. (DFG) ont annoncé avoir reçu le 5 janvier 2007 l'approbation officielle de l'autorité financière chinoise – China Banking Regulatory Commission (CBRC) – de créer la Dongfeng Nissan Auto Finance Co., Ltd. (DNAF). La première demande avait été formulée en novembre 2006, faisant suite à un accord signé en août 2006 entre Nissan Motor Co., Ltd. et Dongfeng Motor Group Co., Ltd. visant à établir une nouvelle société financière automobile devant être basée à Shanghai.

Une nouvelle usine de fabrication de moteurs en Chine

Canton (le 28 février 2006) : Dongfeng Motor Group Co., Ltd., a annoncé que sa nouvelle usine de fabrication de moteurs de Huadu à Canton produira deux nouveaux moteurs. L'usine, dont la capacité annuelle atteint 180 000 unités, produira des moteurs 4 cylindres en aluminium développés conjointement par Nissan Motor Co. Ltd. et Renault S.A., son partenaire de l'Alliance.

Une nouvelle usine en Russie

Moscou (le 25 avril 2006) : Nissan Motor Co. Ltd. a annoncé que la société comptait investir 200 millions de dollars (5,5 milliards de roubles) dans une nouvelle usine d'assemblage à Saint- Pétersbourg en Russie, dont la production démarrera en 2009.

La Thaïlande devient un nouveau tremplin pour les exportations

Bangkok (le 30 novembre 2006) : Siam Nissan Automobile a annoncé le démarrage des exportations de la nouvelle Nissan Tiida en versions berline compacte et bicorps en Australie. Cet événement souligne l'engagement durable de Nissan de faire de son site de production thaïlandais un centre d'exportation de niveau mondial.

Un accroissement des performances mécaniques

Tokyo (le 22 août 2006) : Nissan Motor Co., Ltd. a développé deux moteurs 6 cylindres en V de nouvelle génération destinés aux véhicules à propulsion dont le moteur est situé à l'avant, dotés d'une puissance impressionnante et respectueux de l'environnement. Les moteurs 3.5l VQ35HR et 2.5l VQ25HR, qui seront fabriqués à l'usine Nissan d'Iwaki dans la région de Fukushima, équiperont les toutes nouvelles Skyline et Infiniti G35.

La nouvelle Nissan Altima

Nashville, Tennessee (le 4 octobre 2006) : La nouvelle Nissan Altima Hybride, première incursion de Nissan sur le segment des véhicules à moteur hybride essence/électrique, a été lancée en Californie en octobre. La nouvelle Altima Hybride offre toutes les caractéristiques technologiques des modèles d'Altima de la nouvelle génération 2007 : design, commodité, confort, qualité et performance, alliées aux avantages de consommation et d'émissions réduites.

L'expansion mondiale de la marque Infiniti

Moscou (le 30 août 2006) : Infiniti, marque de luxe de Nissan, a été officiellement lancée en Russie à l'occasion du Salon International de l'Automobile 2006. La gamme initiale comprend le modèle hybride de sport FX et la berline de luxe M. Infiniti a également annoncé que son nouveau siège social européen serait implanté en Suisse.

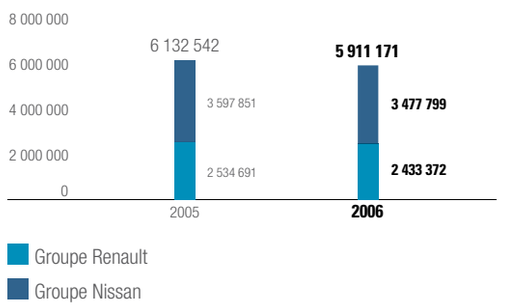
Qashqai, le véhicule hybride compact lancé en Europe.

Résultats commerciaux de l'Alliance

Les ventes mondiales de l'alliance Renault-Nissan

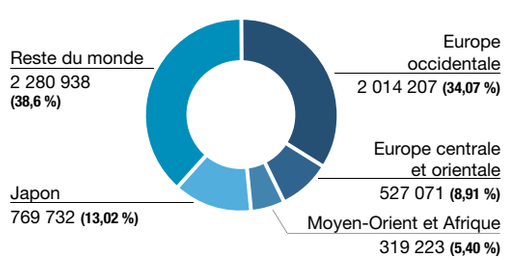
L'alliance Renault-Nissan a renforcé sa position de 4e constructeur automobile mondial en termes d'unités vendues en 2006. Les ventes totales de Renault et de Nissan se sont élevées à 5 911 171 véhicules en 2006 (- 3,6 %), leur assurant une part de marché mondiale de 9 %.
Renault et Nissan ont vendu respectivement un total de 2 433 372 et de 3 477 799 unités. Globalement, les ventes mondiales de Renault ont baissé de 4 %, tandis que les ventes de Nissan ont enregistré un recul de 3,3 %.

Ventes mondiales de l'alliance Renault-Nissan
(véhicules particuliers et utilitaires)



Les principales zones de croissance pour l'Alliance ont été la Russie (+ 96,9 %), la Colombie (+ 33,6 %), la Chine (+ 22,5 %) et le Moyen-Orient et l'Afrique (+ 15,1 %).

Répartition des ventes mondiales 2006 par zones géographiques
(en unités et en % du total)



La croissance de Renault est venue des régions hors d'Europe, une contribution cependant neutralisée par le recul des ventes en Europe. Pour Nissan, l'exercice a également été mitigé, avec des performances contrastées selon les marchés.

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

Pour Renault, la croissance est venue des ventes hors d'Europe sous l'effet de la hausse de Logan, de la performance de Renault Samsung Motors et de la progression de la marque Renault sur les marchés internationaux. Fin 2006, les ventes hors d'Europe représentaient plus de 30 % des ventes mondiales de Renault.

Nissan a vendu 3 341 527 véhicules sous la marque Nissan, soit une baisse de 3,1 % par rapport à 2005. Les ventes mondiales des modèles Infiniti, qui se sont stabilisées à 136 272 unités, ont été renforcées, en fin d'année, par la nouvelle berline G.

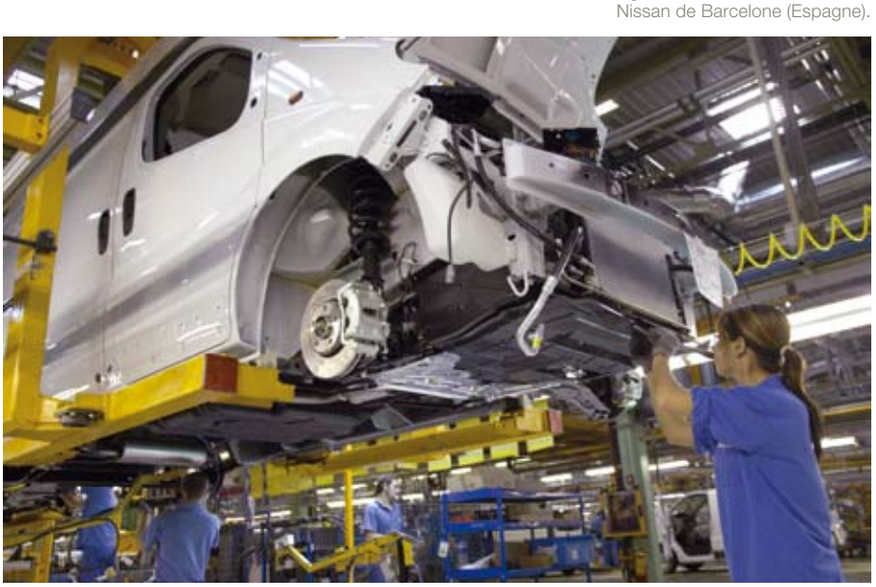
Pour la deuxième année consécutive, Nissan a vendu plus d'un million d'unités sur son principal marché, les États-Unis. Au Japon, les ventes de Nissan (y compris les minivoitures) ont baissé de 11,5 % à 766 702 unités. En Europe, les ventes annuelles sont restées stables, avec 539 773 unités vendues. Les nouveaux marchés de croissance, comme la Russie, ont contrebalancé le repli des marchés parvenus à maturité. Sur les autres marchés internationaux, les moindres performances enregistrées en Thaïlande et à Taïwan ont été compensées par la poursuite de la croissance en Chine et sur les marchés du Moyen-Orient.

Sortie de SM 3 badgées Nissan, fabriquées en Corée, pour l'exportation en Russie.

En 2006, Renault Samsung Motors a produit plus de 38 783 SM3 pour assurer les ventes de Nissan en Russie, renforçant les synergies de production au sein de l'Alliance. Cela a permis à Nissan de consolider sa position commerciale en Russie, alors que Renault augmentait significativement l'utilisation de ses capacités de production en Corée du Sud.

En 2006, Nissan a produit 79 000 VU dans son usine de Barcelone, destinés à Renault, Nissan et GM. La coopération dans le domaine du VU a permis aux deux entreprises d'accroître leur efficacité et de renforcer leur position sur ce marché profitable.

Fabrication du Renault Trafic « cross badgé » Nissan Primastar à l'usine Nissan de Barcelone (Espagne).



MEGANE
RENAULT

4 Un investissement reconnu pour le développement durable

Convaincu qu'éthique et efficacité se rejoignent, Renault a placé le développement durable au cœur du plan Renault Contrat 2009. Ses efforts valent au Groupe d'être particulièrement bien noté par les agences spécialisées dans le domaine de l'investissement socialement responsable. Les résultats ainsi obtenus constituent un gage de pérennité pour l'entreprise.

Les ressources humaines

Vers un système de management transparent au service de la performance

La politique ressources humaines du groupe Renault soutient les engagements du plan Renault Contrat 2009, en contribuant à motiver les femmes et les hommes, à développer la performance des organisations et à partager ses valeurs. Le Groupe a notamment renforcé son management, développé la gestion internationale de ses compétences et consolidé sa politique conditions de travail.

Dans le cadre de sa politique de ressources humaines, Renault a renforcé en 2006 son management. Celui-ci vise un double objectif :

- fournir aux collaborateurs du Groupe une visibilité accrue du rôle de chacun dans l'entreprise ;
- rendre plus claires les méthodes d'évaluation de la performance individuelle.

Pour préparer ce projet, Renault a mené une enquête auprès de l'ensemble des salariés du Groupe avec l'aide d'un institut international spécialisé dans les questions de ressources humaines. Le but de cette enquête : donner une image fidèle du degré d'engagement des collaborateurs dans l'entreprise et du niveau perçu de qualité du management. Présentés à l'ensemble du personnel en décembre 2006, les résultats de l'enquête se traduisent par des plans d'actions dans les directions, les établissements et les pays déstinés à répondre aux points de progrès que l'enquête a permis d'identifier.

En particulier, il a été procédé à une refonte de l'organisation des entretiens individuels des cadres, des employés, des techniciens et des agents de maîtrise du groupe Renault, qui vise une meilleure appréhension des objectifs et de leur évaluation.

L'évaluation de l'année est faite en deux étapes :

- le collaborateur et son supérieur hiérarchique direct vérifient si les objectifs fixés ont été atteints ;
- ils évaluent ensemble ensuite la façon dont ces résultats ont été obtenus, en faisant un point sur l'état des compétences personnelles et professionnelles du collaborateur.

Cette nouvelle approche a pour objectif de donner à chaque collaborateur une vision plus précise de sa mission et de la manière dont sa contribution à Renault Contrat 2009 sera appréciée.

En outre, un lien plus précis est instauré entre l'entretien individuel, la rémunération et l'attribution de primes de performance.

Le Programme Compétences Renault vise à préparer les compétences nécessaires pour réaliser le plan Renault Contrat 2009 et répondre aux engagements futurs.

Un Programme Compétences Renault actif

Ce Programme assure que l'entreprise aura les compétences qui lui sont nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques. Il s'appuie, depuis son lancement en 2002, sur la conviction que ces compétences feront la différence et sur la nécessité d'anticiper pour s'assurer qu'elles seront bien réunies.
Porté par des managers métiers avec le support de la fonction Ressources Humaines, il a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au Groupe pour réaliser le plan Renault Contrat 2009 et répondre aux engagements futurs.

Les pilotes de compétences, nommés par le Président, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un conseiller métier et d'un responsable Ressources Humaines. Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et critiques à mettre sous contrôle.
Après avoir mesuré l'écart par rapport à la cible, ils élaborent un plan de développement des compétences en agissant sur plusieurs leviers : orientation en matière de recrutement, élaboration de plans de formation, proposition d'organisations, construction de parcours professionnels...

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

Des conditions de travail motivantes

La santé et les conditions de travail du personnel constituent un objectif prioritaire afin d'accroître la qualité de vie des salariés et la performance globale de l'entreprise. Fondée sur des valeurs applicables dans tout le Groupe, cette politique, qui s'inscrit dans le cadre de la Déclaration des Droits Sociaux fondamentaux signée par Renault en 2004, accompagne l'internationalisation de Renault et son évolution d'un point de vue tant social qu'industriel.

Depuis 2000, la fréquence des accidents de travail avec arrêt du Groupe a pratiquement diminué de moitié et la gravité des accidents de travail du Groupe a diminué de plus d'un tiers.
La méthodologie Renault de prise en compte des conditions de travail passe par :

- l'évaluation des risques en matière de sécurité et d'ergonomie ;
- l'implication de la hiérarchie, du personnel et de ses représentants sur ces sujets ;
- la prise en compte anticipée des facteurs humains, particulièrement dans les nouveaux projets et dans les nouveaux pays où Renault s'implante.

Afin de mesurer la mise en œuvre effective de la politique conditions de travail, des évaluations sont réalisées sur la base d'un référentiel de management dans les différentes entités du Groupe par des experts internes et par un organisme extérieur. Si les conditions sont réunies, le label « Système de Management Renault Sécurité et Conditions de Travail » est attribué pour une période de 3 ans renouvelables ; il peut être retiré en cas d'anomalie importante.

Les chiffres clés des Ressources Humaines Groupe au 31 décembre 2006

Effectifs	Heures de formation dispensées	Taux de fréquence des accidents (taux F2)	Économies générées par les Idées Concrètes de Progrès	Salariés gérés par le système d'information	Nombre de représentants internationaux au Comité de Groupe
128 893	**> 5,1 millions**	**3,65**	**54,5 millions d'euros**	**95 000**	**37 représentants venus de 17 pays**

Pour en savoir plus sur les politiques, les actions et les résultats du groupe Renault en matière de ressources humaines, consulter le Document de Référence 2006 et le site institutionnel de Renault www.renault.com index Développement Durable.

L'environnement

Des objectifs ambitieux en matière de réduction des émissions de CO_2

Dans le cadre du plan Renault Contrat 2009, Renault a pris des engagements chiffrés concernant la réduction des émissions de CO_2 et le recours aux biocarburants.

Renault s'est engagé à vendre dès 2008 un million de véhicules émettant moins de 140 g/km de CO_2, dont un tiers émettant moins de 120 g (plan 120/140). Cet objectif concerne les modèles existants aussi bien qu'à venir. Cela implique de la part de Renault de réviser plus de 100 versions déjà commercialisées afin de « chasser » le CO_2 gramme par gramme. Sont notamment passés en revue le poids des véhicules, l'aérodynamique, les frottements au sol, la gestion électrique des accessoires, etc.

Le plan 120/140 oblige à instaurer une véritable transversalité allant de l'ingénierie jusqu'au réseau commercial. En amont, la réduction d'émissions de CO_2 exige principalement de diminuer la consommation globale. Renault a identifié pour cela trois axes de travail : la diminution de l'énergie nécessaire à la propulsion du véhicule, l'amélioration du rendement du groupe motopropulseur et l'optimisation de la consommation électrique.

En aval, le réseau commercial a également un rôle essentiel à jouer en sensibilisant les clients à l'importance de la réduction des émissions de CO_2 et aux performances de Renault. Dans cet objectif, chaque vendeur va bénéficier de formations conçues par le Groupe. Elles ne se limitent pas aux seules émissions de CO_2, mais touchent les questions environnementales dans leur ensemble : le réchauffement climatique, la pollution, la gestion des déchets et les énergies alternatives.

Renault a anticipé la réglementation en déployant dès le 1er janvier 2006, dans tous ses points de vente en France, les « étiquettes CO_2 ». Voulues par le gouvernement français, ces étiquettes classent les véhicules en sept catégories en fonction de leurs émissions de CO_2 et de leur consommation de carburant.

Selon une étude publiée en 2006 par la European Federation for Transport and Environment, Renault fait partie des trois constructeurs européens les mieux placés en termes de réduction des émissions de CO_2.

Le caractère recyclable des pièces est un élément essentiel de la conception des véhicules.

« Nous nous engageons sur des objectifs à court terme »

Alice de Brauer, Directrice du Plan Environnement de Renault

Comment les enjeux environnementaux s'intègrent-ils dans Renault Contrat 2009 ?

Ils s'y intègrent complètement, puisque le plan introduit directement dans la stratégie des objectifs quantifiés concernant les émissions de CO_2. C'est à ma connaissance la première fois qu'une entreprise, par la voix de son Président, prend un tel engagement. De plus, nous nous engageons sur du court terme, avec des résultats qui seront visibles rapidement.

Pourquoi un tel effort concernant les biocarburants ?

Nous nous sommes penchés sur les alternatives aux motorisations classiques. Pour chacune, nous avons examiné les gains obtenus « du puits à la roue » et les coûts associés. Or, les biocarburants se sont imposés comme une solution inéluctable sur les deux plans. Nous avons choisi de nous engager sur une offre plutôt que sur des volumes de ventes, car des éléments comme la fiscalité ou le nombre de pompes à essence nous échappent.

Outre ces engagements, quel rôle peut jouer Renault ?

Renault souhaite apporter aux conducteurs les moyens de contribuer à la réduction des émissions de CO_2. Nous avons par exemple conçu avec l'ADEME un jeu de questions-réponses qui explique le phénomène du réchauffement climatique et le lien entre l'utilisation que nous faisons de notre véhicule et le volume de nos émissions de CO_2.

Les biocarburants réduisent les émissions de CO_2 « du puits à la roue »

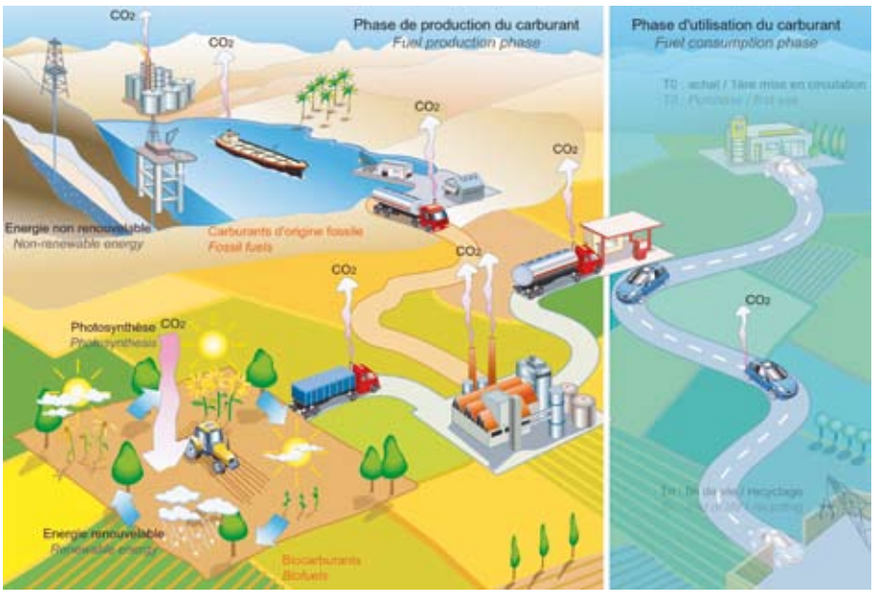
Dans l'optique d'une réduction des émissions de CO_2, Renault s'est engagé à proposer à la vente, dès 2009, 50 % de véhicules essence pouvant fonctionner avec un mélange d'éthanol (E85) et 100 % de moteurs diesel acceptant un taux de 30 % de carburant biodiesel. Le premier avantage des biocarburants, en termes de protection de l'environnement, tient à leur nature végétale. Obtenus à partir de cultures agricoles, ils constituent une source d'énergie renouvelable et diversifiée.

En même temps, les biocarburants présentent un bilan favorable en matière d'émissions de CO_2 mesurées sur l'ensemble du cycle de vie du carburant, dit « du puits à la roue ». Pour un biodiesel qui contient 30 % de matière végétale, ce bilan représente 20 % de CO_2 en moins par rapport à un diesel traditionnel. Pour un véhicule essence acceptant 85 % d'éthanol, le gain en émissions de CO_2 peut atteindre 70 %. Pendant leur croissance, les plantes absorbent du CO_2 présent dans l'atmosphère. Ce phénomène de photosynthèse compense en partie les émissions réalisées pendant les phases de production et de combustion des biocarburants.

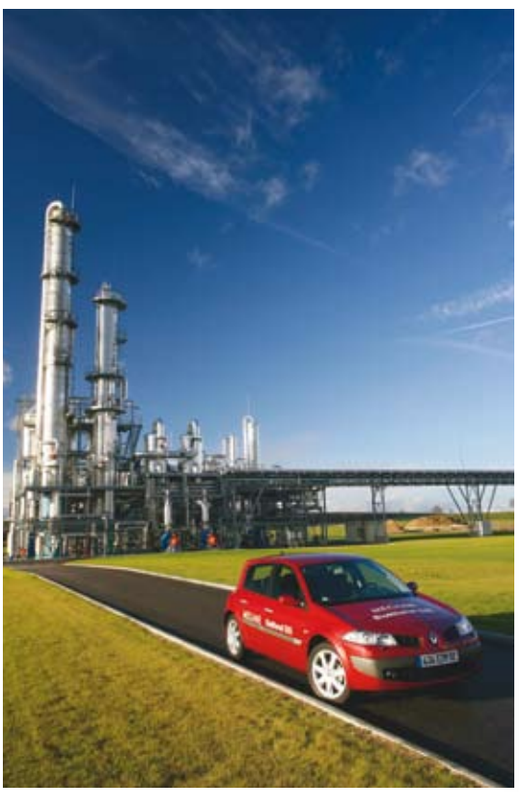
Renault s'appuie sur les travaux menés depuis de nombreuses années par le Groupe au Brésil, où 70 % des véhicules particuliers roulent d'ores et déjà à l'éthanol. Pour s'implanter sur ce marché, Renault a développé sa propre technologie, le Flex Fuel. Celle-ci permet à un moteur de fonctionner avec un carburant pouvant contenir un mélange d'essence et d'éthanol sans contrainte de proportion.

En Europe, Renault a commercialisé fin 2006 des versions Trafic et Master pouvant indifféremment fonctionner au gazole ou avec un mélange gazole/biocarburant B30. Il s'agit de l'une des premières offres dans ce domaine. Courant 2007, Renault proposera également une Mégane biocarburant (voir encadré). L'impulsion fournie par le Groupe devrait trouver un prolongement avec l'engagement donné par l'État français d'assurer l'installation en 2007 de 500 pompes servant du bioéthanol.

Membre de l'Alliance pour les Carburants Synthétiques en Europe (ASFE), Renault prépare dès aujourd'hui la deuxième génération de biocarburants produits à partir de gaz naturel, charbon ou biomasse.



Approche dite « du puits à la roue ».



Une Mégane fonctionnant au bioéthanol

Renault commercialisera au printemps 2007 une Mégane biocarburant équipée d'une motorisation 1.6 16v 110 ch pouvant rouler au bioéthanol (E85) ou à l'essence. Il s'agit de la première offre bioéthanol de Renault en Europe. Des modifications ont été apportées pour que ces motorisations, dérivées de blocs existant dans la gamme, s'adaptent automatiquement au type de carburant du réservoir.

Les actions sociétales

Renault soutient des actions sociétales dans de multiples domaines. La sécurité routière est l'un de ces piliers.

Le programme international « Sécurité pour tous »

Parce que le comportement humain est un facteur présent dans près de 80 % des accidents de la route et que les bons réflexes s'acquièrent dès le plus jeune âge, Renault, s'appuyant sur son expertise en matière de sécurité automobile, poursuit son programme international « Sécurité pour tous ».

Ce programme à vocation pédagogique s'adresse aux enfants, adolescents et jeunes conducteurs. Lancé en 2000, il a déjà permis de sensibiliser 8 millions de jeunes. Il représente la plus grande opération de sensibilisation à la sécurité routière jamais menée par un constructeur automobile dans le monde. Avec 320 000 kits pédagogiques distribués, il est à ce jour déployé dans 21 pays, du Mexique jusqu'à la Corée du Sud.

Toutes les informations sur les actions de Renault en matière d'éducation et de sensibilisation à la sécurité routière, dans les 21 pays participants, sont relayées sur le site internet bilingue : www.securite-pour-tous.com/www.safety-for-all.com.

Finale du programme « Sécurité pour tous » avec l'équipe de Corée du Sud.

Le mécénat

En 2006, de nombreuses actions de mécénat ont été réalisées par Renault et ses filiales dans le monde pour un montant total de 6,2 millions d'euros. Il s'agit principalement d'actions d'éducation, de formation, d'aide humanitaire, ou en faveur de la sécurité routière. Ces actions sont adaptées au contexte particulier de chaque filiale ou entité de Renault et prennent diverses formes. En voici quelques exemples :

- La Fondation Renault SAS concentre son action sur la formation d'étudiants étrangers de haut niveau et les aide à évoluer dans un milieu multiculturel. La Fondation Renault Argentine œuvre en faveur de l'amélioration des conditions sociales, d'éducation et de santé.
- En plus des programmes « Sécurité pour tous », Renault mène des actions telles qu'une exposition itinérante de sécurité routière dans 17 universités espagnoles (Renault Espagne).
- Dons en nature : vente aux enchères d'un véhicule prestigieux réalisée au bénéfice de la Fondation Reina Sofia (Renault Espagne), dons de matériel (véhicules, moteurs, etc.) à des écoles d'ingénieurs (Renault Samsung Motors, en Corée), don de 100 ordinateurs à la mairie de Mioveni, redistribués dans des écoles et lycées (Dacia, en Roumanie).
- Dons en numéraire : dons à l'association Paralysés de France et à l'ONG Planète Urgence réalisés par la filiale de distribution REAGROUP ; don à l'Hôpital de Novo Mesto permettant le rachat d'un nouvel appareil ultrason (REVOZ, en Slovénie).
- Renault soutient également des programmes spécifiques : mise en place d'un programme d'éducation artistique et culturelle diffusé dans des orphelinats (Renault Samsung Motors) ; développement d'un projet d'éducation environnementale (Renault Do Brazil).

CONCOURS RENAULT "TES IDÉES À L'AFFICHE !" - EDITION 2006

AFFICHE GAGNANTE RÉALISÉE PAR LA CLASSE DE 5e DU COLLÈGE SAINT-FRANÇOIS XAVIER - USTARITZ (64)

Sécurité pour tous
RENAULT

Le programme Valued Citizens, déployé en Afrique du Sud, contribue au développement d'un environnement éducatif favorable au respect mutuel et au sens des responsabilités.

Focus sur le programme Valued Citizens en Afrique du Sud

Dans de nombreux pays, au-delà des simples contributions financières, Renault mène des actions de terrain en faveur de l'éducation et de la culture. Le programme sud-africain Valued Citizens est l'exemple le plus parlant. Depuis 2003, Renault est le principal partenaire de cette opération qui vise à renforcer, avec le soutien d'éducateurs dédiés, la conscience civique des élèves.

Les principes du programme Valued Citizens sont simples et ambitieux. Il s'agit de créer un environnement éducatif favorisant le respect mutuel et le sens des responsabilités pour prévenir la montée de la violence et de la criminalité. Le programme offre aussi à des jeunes au chômage des opportunités d'emploi comme médiateurs. En 2006, le programme a formé 800 instituteurs et a été dispensé auprès de 320 écoles et lycées dans les provinces du Gauteng, Free State et Limpopo. Renault maintient sa volonté de soutenir et de participer au développement de cette initiative dont 340 000 élèves et 2 600 enseignants ont déjà bénéficié depuis sa création.

1
2
3
4
5

5 Les performances commerciales et les résultats financiers

En 2006, Renault a vendu 2,43 millions de véhicules, ce qui représente une part de marché mondiale de 3,2 %. Le Groupe a enregistré une marge opérationnelle de 1,063 milliard d'euros, soit 2,56 % du chiffre d'affaires. Le résultat net part du Groupe s'est élevé à 2,869 milliards d'euros.

Les performances commerciales

Les ventes mondiales du groupe Renault

En 2006 et avec 2,4 millions de véhicules vendus, les ventes mondiales du groupe Renault reculent de 4 % par rapport à l'année 2005.

- Dans les **Régions France et Europe,** les ventes du Groupe enregistrent un repli de 8,7 % dans un marché en hausse de 1,4 %. Renault a poursuivi sa politique commerciale sélective, qui vise à privilégier les canaux de vente les plus rentables (particuliers et entreprises) et à préparer ainsi le lancement des nouveaux modèles. Le tassement des ventes s'explique également par une phase du cycle produit peu favorable. La marque Renault se place néanmoins en deuxième position sur le marché des véhicules particuliers et utilitaires (VP+VU) avec une pénétration de 9,1 % (-1,1 point) et 1,6 million d'unités immatriculées. Grâce au lancement réussi de Clio III au second semestre 2005, Renault maintient sa deuxième place sur le segment des petites voitures (A+B). La marque conserve son leadership sur le marché des véhicules utilitaires (14,1 % de part de marché) avec les solides performances de Kangoo, Master et Trafic. Avec plus de 47 400 Logan commercialisées au cours de l'année 2006, la marque Dacia voit ses ventes augmenter de 54,3 %.

- Dans les **Régions Euromed, Amériques et Asie-Afrique,** les ventes du Groupe sont en hausse de 8,6 %. Elles représentent désormais 30 % des ventes totales du Groupe (contre 27 % en 2005), ce qui témoigne de l'internationalisation croissante de Renault. Les trois marques du Groupe participent à cette croissance : les ventes de la marque Renault progressent de 9,6 % ; celles de Dacia de 11,4 % et celles de Renault Samsung Motors de 2 %.
  - Dans la Région Euromed, les ventes du Groupe progressent de 12,8 % grâce notamment au succès de Logan en Russie et aux bonnes performances enregistrées dans les pays du Maghreb.
  - Dans la Région Amériques, le Groupe - essentiellement représenté par la marque Renault - progresse de 12,7 % sur des marchés dynamiques.
  - Dans la Région Asie-Afrique, les ventes reculent de 2,8 %. La progression continue de la marque Renault Samsung Motors (+2,4 %) ne suffit pas à compenser le repli de la marque Renault (-13,7 %).

Groupe Renault - Ventes mondiales par marque et par région (VP+VU)

	2006	2005	Var. (%)
Groupe	**2 433 372**	**2 534 691**	**-4,0**
Par marque			
Renault	2 115 176	2 250 839	-6,0
Dacia	196 341	164 364	+19,5
Renault Samsung Motors	121 855	119 488	+2,0
Par type de véhicules			
Véhicules particuliers	2 043 105	2 141 565	-4,6
Véhicules utilitaires	390 267	393 126	-0,7
Par région			
France + Europe	**1 692 196**	**1 852 474**	**-8,7**
Renault	1 644 689	1 821 691	-9,7
Dacia	47 507	30 783	+54,3
Euromed	**360 638**	**337 497**	**+12,8**
Renault	235 074	206 169	+14,0
Dacia	145 481	130 934	+11,1
Renault Samsung Motors	83	394	-78,9
Amériques	**185 518**	**164 591**	**+12,7**
Renault	182 463	161 641	+12,9
Dacia	421	162	+159,9
Renault Samsung Motors	2 634	2 788	-5,5
Asie-Afrique	**175 020**	**180 129**	**-2,8**
Renault	52 950	61 338	-13,7
Dacia	2 932	2 485	+18,0
Renault Samsung Motors	119 138	116 306	+2,4

Groupe Renault - Immatriculations (immat.) et parts de marché (PdM) - VP + VU

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

** Chiffres provisoires.*
*** Hors Amérique du Nord.*

Groupe Renault - Immatriculations dans les Régions France + Europe par modèle - VP + VU (en unités)

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

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

Groupe Renault - Immatriculations dans les Régions Euromed + Amériques + Asie-Afrique par modèle - VP + VU (en unités)

	2006*	2005*	Var. (%)
Twingo	13 242	11 564	+14,5
Clio / Clio III	90 653	78 062	+16,1
Thalia / Symbol	85 327	96 223	-11,3
Modus	4 129	5 453	-24,3
Logan	200 100	114 660	+74,5
Mégane / Mégane II	124 436	138 848	-10,4
Laguna	4 240	6 555	-35,3
Vel Satis	100	115	-13,0
Espace / Espace IV	289	217	+33,2
SM3	31 999	30 735	+4,1
SM5	72 314	62 774	+15,2
SM7	17 542	25 979	-32,5
Pick-up (1 300)	11 746	20 568	-42,9
Kangoo	60 705	61 007	-0,5
Trafic / Trafic II	3 899	4 235	-7,9
Master / Master II	12 992	12 086	+7,5
Mascott** / Master Propulsion	434	390	+11,3
Divers	115	9 232	-98,8
Immatriculations en Euromed + Amériques + Asie-Afrique	**734 262**	**678 703**	**+8,2**

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

Les performances commerciales

Marché toutes marques - Immatriculations - VP + VU (en unités)

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

Déploiement du programme Logan dans le monde

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

** Chiffres provisoires.*
*** Hors Amérique du Nord.*

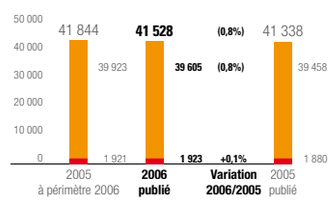
Groupe Renault - Production mondiale par modèle et par segment de gamme [1] - VP +VU (unités)

	2006*	2005*	Var. (%)
Logan	256 119	169 956	+50,7
Solenza	-	5 694	-
Segment low cost	**256 119**	**175 650**	**+45,8**
Twingo	63 448	90 674	-30,0
C44	135	-	-
Clio**	182 663	330 870	-44,8
Clio III	373 660	131 503	+207,5
Thalia	131 282	103 164	-14,6
Modus	88 116	164 741	-59,0
Segment A et B	**775 611**	**810 971**	**-4,4**
Mégane / Mégane II	653 512	801 496	-18,5
SM 3	71 817	30 091	+138,7
Segment C	**725 329**	**831 597**	**-12,8**
Laguna II	73 065	112 365	-35,0
SM 5	71 675	63 374	+13,1
SM 7	17 807	25 089	-29,0
Espace IV	41 432	50 521	-18,0
Vel Satis	4 683	7 609	-38,5
Segment D, E, MPV	**208 662**	**258 958**	**-19,4**
Kangoo	108 895	123 057	-11,5
Segment assimilés VP	**108 895**	**123 057**	**-11,5**
Kangoo Express	118 217	118 667	-0,4
Trafic 2 [2]	-	-	-
Master 2	111 199	106 703	-0,9
Mascott	17 413	15 255	+14,1
Pick-up 1310	11 208	19 871	-43,6
Divers	52 437	55 009	-4,7
Véhicules utilitaires	**310 474**	**315 505**	**-1,6**
Production mondiale du Groupe	**2 385 090**	**2 515 728**	**-5,2**

[1] Les données relatives à la production sont issues d'un comptage effectué lors de la sortie de la chaîne de montage.
[2] La production de Nouveau Trafic réalisée par General Motors Europe à Luton (Grande-Bretagne) et celle réalisée par Nissan à Barcelone (Espagne) ne sont pas comptabilisées dans la production de Renault.
** Chiffres provisoires.*
*** Hors Amérique du Nord.*

Les résultats financiers et les perspectives 2007

Chiffre d'affaires par branche d'activité
(en millions d'euros)



Automobile
Financement des ventes

Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 41 528 millions d'euros

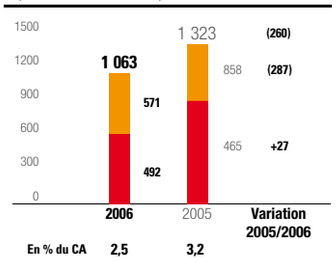
Alors que la contribution du Financement des ventes (RCI Banque) à ce chiffre d'affaires est stable par rapport à 2005, celle de l'Automobile s'élève à 39 605 millions d'euros, en légère baisse de 0,8 % à périmètre et méthodes identiques. Ceci résulte de deux tendances :

- La contribution des Régions France et Europe au chiffre d'affaires diminue de 4,2 % dans l'attente du renouvellement de plusieurs produits clés de la gamme dès 2007. Cette évolution est également liée à la poursuite de la mise en œuvre de la politique commerciale sélective.
- La contribution des autres Régions (Euromed, Amériques et Asie-Afrique) progresse de 2,3 % en raison principalement de la croissance des volumes portée par les trois marques du Groupe.

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

Une marge opérationnelle conforme à l'objectif

Marge opérationnelle par branche d'activité
(en millions d'euros)



Automobile
Financement des ventes

La marge opérationnelle du Groupe s'élève en 2006 à 1 063 millions d'euros, soit 2,56 % du chiffre d'affaires contre 3,20 % en 2005.
La contribution du Financement des ventes à la marge opérationnelle du Groupe s'élève à 492 millions d'euros (contre 465 millions d'euros en 2005), soit 25,6 % de son chiffre d'affaires. Cette évolution intervient dans un contexte de stabilité des encours productifs moyens et d'amélioration du coût du risque par rapport à 2005.

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

- à la baisse des ventes du Groupe sur le marché européen dans un environnement de forte concurrence. Néanmoins, en 2006, Renault a intensifié sa politique commerciale sélective qui vise à réduire progressivement la présence du Groupe sur les canaux de vente les moins rentables, afin d'être en mesure de tirer le plus complètement parti de l'arrivée des nouveaux produits ;
- à une hausse plus forte que prévu du prix des matières premières ;
- au coût du passage à la norme de dépollution Euro 4 non répercuté sur les prix de vente ;
- à l'augmentation des frais industriels liée à une moindre absorption des frais fixes en période de diminution de la production des usines européennes.

L'objectif de marge opérationnelle est atteint conformément au plan d'avancement de Renault Contrat 2009, principalement grâce à l'effort de réduction des coûts (diminution des coûts d'achats hors impact des matières premières de 4 %, baisse des frais administratifs de 3 %, évolution positive des coûts de garantie) et aux progrès réalisés dans les régions hors Europe.
Du fait de la poursuite du développement des 26 nouveaux produits et des technologies en matière d'environnement et de sécurité , les dépenses de recherche et développement se sont élevées à 2 400 millions d'euros, en hausse de 136 millions d'euros par rapport à 2005. Cette hausse traduit l'accélération de l'investissement du Groupe dans l'innovation, en préparation de l'avenir.

Un résultat net part du Groupe de 2 869 millions d'euros

Les autres produits et charges d'exploitation (APCE) représentent une charge nette de 186 millions d'euros, contre un produit net de 191 millions d'euros en 2005 (incluant la plus-value de 150 millions d'euros réalisée par Renault sur la cession de ses titres Nissan Diesel).
En 2006, cette rubrique est essentiellement constituée :

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

Après prise en compte des APCE, le résultat d'exploitation du Groupe s'établit à 877 millions d'euros, contre 1 514 millions d'euros en 2005.
Le résultat financier dégage un produit de 61 millions d'euros, contre une charge de 327 millions d'euros en 2005 :

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

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

- Renault bénéficie de la performance de Nissan pour 1 789 millions d'euros (contre 1 825 millions d'euros hors produit non récurrent de 450 millions d'euros en 2005 et 82 millions d'euros en 2006).
- AB Volvo (qui détient 4,9 % de ses titres en 2006, portant le pourcentage d'intérêt à 21,8 %) contribue positivement au résultat de Renault pour 384 millions d'euros en 2006, contre 308 millions d'euros en 2005.

En 2006, les impôts courants et différés représentent une charge nette de 255 millions d'euros, après 331 millions d'euros en 2005. Le taux effectif d'impôt (avant prise en compte de la part de résultat des entreprises associées) s'établit à 27 % en 2006, contre 28 % en 2005.
Le résultat net s'établit à 2 943 millions d'euros (3 453 millions d'euros en 2005) et, après prise en compte des intérêts minoritaires, à 2 869 millions d'euros.

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

Un dividende en hausse de 29 %

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale des actionnaires de Renault du 2 mai 2007 de porter le dividende de 2,40 à 3,10 euros par action.

Une structure financière saine

L'endettement financier net de l'Automobile s'élève à 2 414 millions d'euros au 31décembre 2006 :

- La capacité d'autofinancement, en baisse de 215 millions d'euros par rapport à 2005, s'élève à 3 890 millions d'euros. Elle comprend 602 millions d'euros de dividendes reçus des entreprises associées (516 millions d'euros en 2005), dont :
  - 431 millions d'euros reçus de Nissan ;
  - 158 millions d'euros reçus d'AB Volvo.
- Les investissements corporels et incorporels nets des cessions représentent 3 585 millions d'euros (contre 2 879 millions d'euros à fin 2005).
- L'excédent de fonds de roulement diminue de 346 millions d'euros au 31 décembre 2006, du fait d'une diminution des dettes fournisseurs liée à un ralentissement de l'activité en Europe, alors même que le niveau des stocks de véhicules et pièces baisse.
- La plus-value de cession des titres Scania représente un montant de 135 millions d'euros.

L'Automobile dégage ainsi un free cash-flow de 94 millions d'euros.
En 2006, les capitaux propres augmentent de 1 540 millions d'euros et s'élèvent à 21 201 millions d'euros au 31 décembre 2006 (19 661 millions d'euros au 31 décembre 2005).
Au 31 décembre 2006, l'endettement financier net de l'Automobile représente 11,4 % des capitaux propres (11,5 % au 31 décembre 2005).

Perspectives 2007

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

- En Europe, sur des marchés stables, Renault va poursuivre sa politique commerciale sélective. Au second semestre, cependant, Renault bénéficiera progressivement des lancements de la future Twingo, puis de la future Laguna.
- Hors d'Europe, la commercialisation de Logan au Mercosur, en Iran et en Inde à partir du printemps 2007 contribuera à la croissance des ventes. La fin de l'année sera marquée par le lancement d'un « cross-over » en Corée du Sud.

Au total, les ventes mondiales du groupe Renault devraient connaître une légère croissance en 2007, concentrée sur le second semestre. Pour être en trajectoire avec l'engagement de 6 % de marge opérationnelle en 2009, des jalons annuels de profitabilité ont été communiqués en juillet 2006. Renault confirme le jalon de 3 % de marge opérationnelle en 2007. Ces 3 % correspondent à la moyenne d'une année qui sera contrastée, avec un premier semestre en baisse par rapport à 2006 et un second semestre en progrès.

Résultats consolidés du groupe Renault (en millions d'euros)

	2006	2005	2004
Chiffre d'affaires	41 528	41 338	40 292
Marge opérationnelle	1 063	1 323	2 115
Résultat d'exploitation	877	1 514	1 872
Résultat financier	61	(327)	(331)
Part dans le résultat des entreprises associées	2 260	2 597	1 923
Résultat du Groupe avant impôts	3 198	3 784	3 464
Impôts courants et différés	(255)	(331)	(561)
Résultat net	2 943	3 453	2 903
Résultat net - part revenant au minoritaires	(74)	(86)	(67)
Résultat net - part revenant au Groupe	**2 869**	**3 367**	**2 836**

Les résultats financiers

Extraits des comptes consolidés*

Les informations comparatives 2004 présentées dans ce document ont été retraitées pour être mises en conformité avec le référentiel IFRS applicable au 3 décembre 2006.

** Les comptes consolidés sont disponibles sur le site www.renault.com, onglet Finance.*

Compte de résultats consolidés (en millions d'euros)

	2006	2005	2004
Ventes de biens et services	40 097	39 978	38 923
Produits du Financement des ventes	1 431	1 360	1 369
Chiffre d'affaires	**41 528**	**41 338**	**40 292**
Coût des biens et services rendus	(32 499)	(32 137)	(31 090)
Coût du Financement des ventes	(985)	(926)	(912)
Frais de recherche et développement	(1 963)	(2 034)	(1 676)
Frais généraux et commerciaux	(5 018)	(4 918)	(4 499)
Marge opérationnelle	**1 063**	**1 323**	**2 115**
Autres produits et charges d'exploitation	(186)	191	(243)
Résultat d'exploitation	**877**	**1 514**	**1 872**
Produits (charges) d'intérêts nets	(110)	(95)	(22)
Produits d'intérêts	*223*	*153*	*128*
Charges d'intérêts	*(333)*	*(248)*	*(150)*
Autres produits et charges financiers	171	(232)	(309)
Résultat financier	**61**	**(327)**	**(331)**
Part dans le résultat des entreprises associées	**2 260**	**2 597**	**1 923**
Nissan	1 871	2 275	1 689
Autres entreprises associées	389	322	234
Résultat avant impôts	**3 198**	**3 784**	**3 464**
Impôts courants et différés	(255)	(331)	(561)
RÉSULTAT NET	**2 943**	**3 453**	**2 903**
Résultat net - part revenant aux minoritaires	74	86	67
Résultat net - part revenant au Groupe	2 869	3 367	2 836
Résultat net par action [1] en euros	11,17	13,19	11,16
Résultat net dilué par action [1] en euros	11,03	13,08	11,10
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
pour le résultat net par action	256 994	255 177	254 168
pour le résultat net dilué par action	260 090	257 342	255 435

[1] Résultat net - part revenant au Groupe rapporté au nombre d'actions indiqué.

Compte de résultats consolidés (en millions d'euros)

ACTIFS - en millions d'euros	31 déc. 2006	31 déc. 2005	31 déc. 2004
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	3 422	2 972	2 657
Immobilisations corporelles	13 166	12 691	11 597
Participations dans les entreprises associées	12 943	12 452	9 713
Nissan	10 715	10 477	7 929
Autres entreprises associées	2 228	1 975	1 784
Actifs financiers non courants	563	577	696
Impôts différés actifs	238	309	565
Autres actifs courants	376	358	403
Total actifs non courants	**30 708**	**29 359**	**25 631**
ACTIFS COURANTS			
Stocks	5 314	5 862	5 142
Créances de Financement des ventes	20 360	20 700	19 807
Créances clients de l'Automobile	2 102	2 055	1 878
Actifs financiers courants	2 229	1 871	1 398
Autres actifs courants	2 043	2 413	2 398
Trésorerie et équivalents de trésorerie	6 010	6 151	5 521
Total actifs courants	**38 058**	**39 052**	**36 144**
TOTAL ACTIFS	**68 766**	**68 411**	**61 775**

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS - en millions d'euros	31 déc. 2006	31 déc. 2005	31 déc. 2004
CAPITAUX PROPRES			
Capital	1 086	1 086	1 086
Primes d'émission	3 453	3 453	3 453
Titres d'autocontrôle	(373)	(456)	(508)
Réévaluation des instruments financiers	91	33	77
Écart de conversion	(263)	562	(216)
Autres réserves	13 855	11 153	8 752
Résultat net - part revenant au Groupe	2 869	3 367	2 836
Capitaux propres - part revenant au Groupe	**20 718**	**19 198**	**15 480**
Capitaux propres - part revenant aux minoritaires	483	463	384
Total capitaux propres	**21 201**	**19 661**	**15 864**
PASSIFS NON COURANTS			
Impôts différés passifs	251	231	454
Provisions - part à plus d'un an	1 632	1 754	2 166
Passifs financiers non courants	5 430	5 901	5 404
Autres passifs non courants	428	516	426
Total passifs non courants	**7 741**	**8 402**	**8 450**
PASSIFS COURANTS			
Provisions - part à moins d'un an	1 053	1 264	910
Passifs financiers courants	3 715	2 547	2 447
Dettes de Financement des ventes	21 212	22 427	20 629
Fournisseurs	7 384	7 788	7 234
Dette d'impôts courants	121	215	197
Autres passifs courants	6 339	6 107	6 044
Total passifs non courants	**39 824**	**40 348**	**37 461**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**68 766**	**68 411**	**61 775**

Les résultats financiers

Variations des capitaux propres consolidés

	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des intruments financiers	Écart de conversion	Autres réserves	Résultat net revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant au Groupe	Capitaux propres part revenant aux minoritaires	**Total capitaux propres**
Solde au 31 déc. 2004	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(508)**	**77**	**(216)**	**8 752**	**2 836**	**15 480**	**384**	**15 864**
Résultat 2005	-	-	-	-	-	-	-	3 367	3 367	86	3 453
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	(44)	778	-	-	734	32	766
Total des produits et charges de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**(44)**	**778**		**3 367**	**4 101**	**118**	**4 219**
Affectation du résultat 2005	-	-	-	-	-	-	2 836	(2 836)	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-	-	(459)	-	(459)	(60)	(519)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	24	-	24	-	24
(Acquisitions)/ cessions de titres d'auto contrôle	-	-	-	52	-	-	-	-	52	-	52
Effet de variations de périmètre et des augmentations de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	21
Solde au 31 déc. 2005	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(456)**	**33**	**562**	**11 153**	**3 367**	**19 198**	**463**	**19 661**
Résultat 2006	-	-	-	-	-	-	-	2 869	2 869	74	2 943
Produits et charges comptabilisés en capitaux propres	-	-	-	-	58	(825)	-	-	(767)	(18)	(785)
Total des produits et charges de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**58**	**(825)**		**2 869**	**2 102**	**56**	**2 158**
Affectation du résultat 2006	-	-	-	-	-	-	3 367	(3 367)	-	-	-
Distribution	-	-	-	-	-	-	(617)	-	(617)	(18)	(635)
Coûts des options d'achat et de souscription d'actions	-	-	-	-	-	-	55	-	55	-	55
(Acquisitions)/ cessions de titres d'auto contrôle	-	-	-	83	-	-	-	-	83	-	83
Effet de variations de périmètre et des augmentations de capital[1]	-	-	-	-	-	-	(103)	-	(103)	(18)	(121)
Solde au 31 déc. 2006	**284 937**	**1 086**	**3 453**	**(373)**	**91**	**(263)**	**13 855**	**2 869**	**20 718**	**483**	**21 201**

[1] Les effets de variations de périmètre observés sur la part des capitaux propres revenant au Groupe sont liés au traitement des acquisitions d'intérêts minoritaires et des puts sur minoritaires dans des sociétés contrôlées.

Tableaux de flux de trésorerie consolidés (en millions d'euros)

	2006	2005	2004
Résultat net	2 943	3 453	2 903
Annulation des produits et charges non réalisés :			
Dotations nettes aux amortissements	*2 835*	*2 705*	*2 752*
Part dans le résultat des entreprises associées	*(2 260)*	*(2 597)*	*(1 923)*
Dividendes reçus des entreprises associées	*602*	*516*	*552*
Autres produits et charges non réalisés	*193*	*393*	*748*
Capacité d'autofinancement	**4 313**	**4 470**	**5 032**
Financements consentis à la clientèle	(12 008)	(12 998)	(11 917)
Remboursements par la clientèle	12 300	12 485	10 824
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution	231	(304)	(35)
Diminution / (augmentation) des créances de Financement des ventes	**523**	**(817)**	**(1 128)**
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	18	-	1 100
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	(874)	(1 045)	(1 050)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	(1 027)	3 119	667
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes	(58)	(39)	227
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	**(1 941)**	**2 035**	**944**
Variation du besoin en fonds de roulement	**(309)**	**(603)**	**427**
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**2 586**	**5 085**	**5 275**
Investissements incorporels et corporels	(4 644)	(4 018)	(3 923)
Acquisitions de participations, nettes de la trésorerie acquise	(30)	(59)	(127)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	1 152	1 073	607
Produits des cessions de participations, nettes de la trésorerie cédée et autres	55	100	34
Diminution / (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile [1]	423	(149)	404
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**(3 044)**	**(3 053)**	**(3 005)**
Transactions avec les actionnaires minoritaires [2]	(131)	(2)	18
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(664)	(494)	(383)
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	(22)	(60)	(35)
Achats / ventes de titres d'autocontrôle	85	56	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires	**(732)**	**(500)**	**(400)**
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	851	245	407
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	(928)	(388)	(290)
Augmentation / (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile	1 069	(867)	(998)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	**992**	**(1 010)**	**(881)**
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	**260**	**(1 510)**	**(1 281)**
AUGMENTATION / (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(198)**	**522**	**989**

	2006	2005	2004
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	**6 151**	**5 521**	**4 276**
Augmentation / (diminution) de la trésorerie	(198)	522	989
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	57	108	256
Solde de la trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	**6 010**	**6 151**	**5 521**

[1] Ce montant inclut en 2006 une plus-value sur la cession des titres Scania de 135 millions d'euros.
[2] Apports par augmentations ou réductions de capital et acquisitions d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées.

Les résultats financiers

Informations sectorielles - Comptes de résultats consolidés par branche (en millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches [1]	Total consolidé
2006				
Ventes de biens et services	39 605	492	-	40 097
Produits du Financement des ventes	-	1 431	-	1 431
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**39 605**	**1 923**	**-**	**41 528**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	(40)	270	(230)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**39 565**	**2 193**	**(230)**	**41 528**
Marge opérationnelle	**486**	**492**	**85**	**1 063**
Résultat d'exploitation	**303**	**489**	**85**	**877**
Résultat financier				**61**
Part dans le résultat des entreprises associées	**2 255**	**5**	**-**	**2 260**
Résultat avant impôts				**3 198**
Impôts courants et différés				(255)
RÉSULTAT NET				**2 943**
2005				
Ventes de biens et services	39 458	520	-	39 978
Produits du Financement des ventes	-	1 360	-	1 360
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**39 458**	**1 880**	**-**	**41 338**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	147	268	(415)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**39 605**	**2 148**	**(415)**	**41 338**
Marge opérationnelle	**858**	**465**	**-**	**1 323**
Résultat d'exploitation	**1 058**	**456**	**-**	**1 514**
Résultat financier				**(327)**
Part dans le résultat des entreprises associées	**2 595**	**2**	**-**	**2 597**
Résultat avant impôts				**3 784**
Impôts courants et différés				(331)
RÉSULTAT NET				**3 453**
2004				
Ventes de biens et services	38 426	497	-	38 923
Produits du Financement des ventes	-	1 369	-	1 369
Chiffre d'affaires externe au Groupe	**38 426**	**1 866**	**-**	**40 292**
Chiffre d'affaires interbranches [1]	302	234	(536)	-
Chiffre d'affaires de la branche	**38 728**	**2 100**	**(536)**	**40 292**
Marge opérationnelle	**1 640**	**461**	**14**	**2 115**
Résultat d'exploitation	**1 412**	**446**	**14**	**1 872**
Résultat financier				**(331)**
Part dans le résultat des entreprises associées	**1 923**	**-**	**-**	**1 923**
Résultat avant impôts				**3 464**
Impôts courants et différés				(561)
RÉSULTAT NET				**2 903**

[1] Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

Bilans consolidés par branche - 31 décembre 2006 (en millions d'euros)

ACTIFS	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches [1]	Total consolidé
ACTIFS NON COURANTS				
Immobilisations incorporelles et corporelles	16 263	371	(46)	16 588
Participations dans les entreprises associées	12 928	15	-	12 943
Actifs financiers non courants - titres de participations non contrôlées	2 401	2	(2 367)	36
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de la branche Automobile	527	-	-	527
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	514	102	(2)	614
Total actifs non courants	**32 633**	**490**	**(2 415)**	**30 708**
ACTIFS COURANTS				
Stocks	5 306	8	-	5 314
Créances sur la clientèle	2 210	20 869	(617)	22 462
Actifs financiers courants	1 678	1 171	(620)	2 229
Autres actifs courants	1 633	1 957	(1 547)	2 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 963	1 077	(30)	6 010
Total actifs courants	**15 790**	**25 082**	**(2 814)**	**38 058**
TOTAL ACTIFS	**48 423**	**25 572**	**(5 229)**	**68 766**
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
CAPITAUX PROPRES	**21 129**	**2 367**	**(2 295)**	**21 201**
PASSIFS NON COURANTS				
Impôts différés passifs et part à plus d'un an des provisions	1 563	266	54	1 883
Passifs financiers non courants	5 159	271	-	5 430
Autres passifs non courants	371	57	-	428
Total passifs non courants	**7 093**	**594**	**54**	**7 741**
PASSIFS COURANTS				
Provisions - part à moins d'un an	994	59	-	1 053
Passifs financiers courants	4 423	-	(708)	3 715
Founisseurs et dettes du Financement des ventes	7 487	21 786	(677)	28 596
Autres passifs courants et dette d'impôts courants	7 297	766	(1 603)	6 460
Total passifs courants	**20 201**	**22 611**	**(2 988)**	**39 824**
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	**48 423**	**25 572**	**(5 229)**	**68 766**

[1] Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.

Les résultats financiers

Tableaux de flux de trésorerie consolidés par branche (en millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	**Total consolidé**
2006				
Résultat net	2 586	312	45	2 943
Annulation des produits et charges non réalisés :				
Dotations nettes aux amortissements	*2 817*	*86*	*(68)*	*2 835*
Part dans le résultat des entreprises associées	*(2 255)*	*(5)*	-	*(2 260)*
Dividendes reçus des entreprises associées	*602*	-	-	*602*
Autres produits et charges non réalisés	*140*	*28*	*25*	*193*
Capacité d'autofinancement	**3 890**	**421**	**2**	**4 313**
Diminution / (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	524	(1)	523
Variation nette des actifs financiers et des dettes de Financement des ventes	-	(1 935)	(6)	(1 941)
Variation du besoin en fonds de roulement	(346)	74	(37)	(309)
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**3 544**	**(916)**	**(42)**	**2 586**
Investissements incorporels	(1 129)	(3)	-	(1 132)
Investissements corporels [2]	(3 340)	(193)	21	(3 512)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels [2]	884	268	-	1 152
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	23	2	-	25
Diminution / (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile [3]	421	-	2	423
Flux de trésorerie liés aux investissements	**(3 141)**	**74**	**23**	**(3 044)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(719)	(14)	1	(732)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	966	-	26	992
Flux de trésorerie liés au financement	**247**	**(14)**	**27**	**260**
AUGMENTATION / (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**650**	**(856)**	**8**	**(198)**

[1] Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.
[2] Dont impact des véhicules donnés en location :

	Automobile	Financement des ventes	**Groupe**
Investissements corporels	(969)	(165)	(1 134)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	685	268	953

[3] Ce montant inclut en 2006 une plus-value de 135 millions d'euros sur la cession des titres Scania.

Tableaux de flux de trésorerie consolidés par branche (en millions d'euros)

	Automobile	Financement des ventes	Opérations interbranches[1]	**Total consolidé**
2005				
Résultat net	3 320	313	(180)	3 453
Annulation des produits et charges non réalisés :				
Dotations nettes aux amortissements	*2 658*	*103*	*(56)*	*2 705*
Part dans le résultat des entreprises associées	*(2 595)*	*(2)*	-	*(2 597)*
Dividendes reçus des entreprises associées	*516*	-	-	*516*
Autres produits et charges non réalisés	*206*	*186*	*1*	*393*
Capacité d'autofinancement	**4 105**	**600**	**(235)**	**4 470**
Diminution / (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	(1 009)	192	(817)
Variation nette des actifs financiers et des dettes de Financement des ventes	-	1 587	448	2 035
Variation du besoin en fonds de roulement	(533)	(40)	(30)	(603)
Flux de trésorerie des opérations d'exploitation	**3 572**	**1 138**	**375**	**5 085**
Investissements incorporels	(876)	(4)	-	(880)
Investissements corporels [2]	(2 903)	(288)	53	(3 138)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels [2]	900	173	-	1 073
Investissements en titres de participation, nets des cessions et autres	77	(36)	-	41
Diminution / (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	274	-	(423)	(149)
Flux de trésorerie liés aux investissements	**(2 528)**	**(155)**	**(370)**	**(3 053)**
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(500)	(180)	180	(500)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	(819)	-	(191)	(1 010)
Flux de trésorerie liés au financement	**(1 319)**	**(180)**	**(11)**	**(1 510)**
AUGMENTATION / (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(275)**	**803**	**(6)**	**522**

[1] Les transactions interbranches sont effectuées à des conditions proches de celles du marché.
[2] Dont impact des véhicules donnés en location :

	Automobile	Financement des ventes	**Groupe**
Investissements corporels	(900)	(231)	(1 131)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	670	168	838

Les résultats financiers

Informations par zone géographique (en millions d'euros)

	France	Europe	Euromed	Asie-Afrique	Amériques	**Total consolidé**
2006						
Chiffre d'affaires	14 213	18 425	3 808	2 723	2 359	41 528
Investissements corporels et incorporels	2 961	865	373	283	162	4 644
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 928	2 737	1 526	735	662	16 588
Autres actifs d'exploitation [1]	4 784	2 941	766	331	637	9 459
2005						
Chiffre d'affaires	14 289	19 326	3 445	2 158	2 120	41 338
Investissements corporels et incorporels	2 607	861	362	90	98	4 018
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 469	2 778	1 297	546	573	15 663
Autres actifs d'exploitation [1]	5 876	3 123	541	272	518	10 330
2004						
Chiffre d'affaires	14 558	19 865	3 188	993	1 688	40 292
Investissements corporels et incorporels	2 634	778	359	135	17	3 923
Immobilisations corporelles et incorporelles	9 776	2 681	964	456	377	14 254
Autres actifs d'exploitation [1]	5 451	2 929	445	110	483	9 418

[1] Les autres actifs d'exploitation comprennent les stocks, les créances clients de l'Automobile et les autres actifs courants.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.
Les immobilisations, les investissements corporels et incorporels et les autres actifs d'exploitation sont présentés par zone d'implantation des filiales et co-entreprises.

Crédits Photos :
B. Asset : pp. 2, 49, 50. / **Auditoire :** p. 70. / **J. Bailey :** p. 28. / **O. Banet :** pp. 30, 31. / **B. Barbey (Magnum) :** pp. 3, 71. / **L. Benevello :** p. 37. / **A. Bernier :** pp. chiffres clés, 20, 23, 33. / **R. Buhrer :** p. 2. / **C. Cabrol :** pp. 2, 4. / **S. Charonnat :** p. 43. / **A. Chatelain :** pp. 24, 29. / **F. Christophorides :** p. 36. / **C. Cugny :** p. 31. / **P. Curtet :** pp. 6, 25. / **W. Daniels :** p. 45. / **E. Desormeaux :** p. 41. / **Dingo :** pp. 22, 26, 29, 61. / **DPPI :** pp. 35, 49, 50. / **Droits réservés :** pp. 27, 29, 30, 41, 47, 56, 70. / **D. Dumas :** pp. 18, 30, 31, 37, 65. / **G. Esmieu :** p. 30. / **S. Foulon :** pp. 9, 22, 23, 27, 69. / **S. Franklin (Magnum) :** p. 63. / **D. Guillot :** p. 31. / **P. Jacob :** pp. 37, 54, 57. / **LAT Photographic :** pp. 48, 49. / **J.B. Lemal :** pp. 10, 11, 14. / **B. Levy :** p. 35. / **K. Louiba** : p. 21. / **O. Martin-Gambier :** pp. 3, 26. / **S. Millier** : pp. 7, 55, 67. / **Nissan North America :** p. 60. / **L. Perenom :** p. 23. / **D. Palombo :** pp. couverture, chiffres clés, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 52, 54, 56, 58, 60, 62, 64, 66, 68, 70, 72. / **Photothèque Lazard :** p. 10. / **Photothèque Renault Trucks :** p. 51. / **Photothèque RSM :** pp. 25, 31, 63. / **P. Pons :** p. 3. / **Publicis :** p. 48. / **Publicis Impact Algérie :** p. 47. / **L. Quaglia :** p. 43. / **Renault Design :** couverture. / **Renault Nissan Harvstka :** p. 46. / **C. Sasso :** pp. 12, 13, 17. / **E. Severe :** pp. 34, 35, 42, 66. / **M. Spingler :** p. 41. / **Studio Pons :** p. 53. / **P. Stroppa :** pp. 15, 38, 39, 55, 68. / **P. Thirion :** p. 24. / **G. Uferas :** p. 68. / **R. Van Mierlo :** p. 11. / **H. Vincent :** pp. 27, 69. / **C. Viviant :** p. 40. / **Wake upp :** p. 73. / **P. Zachmann (Magnum) :** pp. 38, 44.

1

2

3

4

5

Renault
13-15, quai Le Gallo
92513 Boulogne-Billancourt Cedex
France
Tél. : 33 (0) 1 76 84 04 04
www.renault.com

DIRECTION DES RELATIONS FINANCIÈRES
DIRECTION DE LA COMMUNICATION

Photos : Dominique Palombo / Création : Dream On
© Renault Design / 4939 213 596

RENAULT